

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



ALLAN FERNANDO CONTRERAS ALVAREZ

GUATEMALA, OCTUBRE DEL 2009

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PUESTOS

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
POR
ALLAN FERNANDO CONTRERAS ALVAREZ

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE

PSICÓLOGO

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIATURA

GUATEMALA, OCTUBRE DEL 2009

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín
DIRECTORA

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

Doctor René Vladimir López Ramírez
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo
REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS

Ninette Archila Ruano de Morales
Jairo Josué Vallecios Palma
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

No. Avenida 9-43, Zona 13 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: ucscpsic@san-carlos.edu.gt

CC. Control Académico
CIEPs.
Archivo
Reg. 127-2009
CODIPs. 1335-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

16 de octubre de 2009

Estudiante
Allan Fernando Contreras Alvarez
Escuela de Ciencias Psicológicas
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto TRIGÉSIMO SEXTO (36º) del Acta VEINTISÉIS GUION DOS MIL NUEVE (26-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 15 de octubre de 2009, que copiado literalmente dice:

"TRIGÉSIMO SEXTO: El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

ALLAN FERNANDO CONTRERAS ALVAREZ

CARNÉ No.200113638

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Johand Palencia Solórzano y revisado por el Licenciado Marco Antonio García Enríquez. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes
SECRETARIA

/Velveth S.



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

Po. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: escpsic@uscg.edu.gt

CIEPs.: 191-09

REG.: 127-09



INFORME FINAL

Guatemala, 14 de octubre del 2009.

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Marco Antonio García Enriquez, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS".

ESTUDIANTE:
Allan Fernando Contreras Alvarez

CARNÉ No.:
2001-13638

CARRERA: Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 12 de octubre del 2009, y se recibieron documentos originales completos el 13 de octubre del 2009, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciada Mayra Luna de Álvarez

COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-

"Mayra Gutiérrez"



/Sandra G.
CC. archivo



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

Av. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14
e-mail: cum@psic.unsa.gt

CIEPs. 192-09
REG. 127-09

Guatemala, 14 de octubre del 2009.

Licenciada Mayra Frine Luna de Álvarez, Coordinadora.
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE
MANUALES DE PUESTOS".**

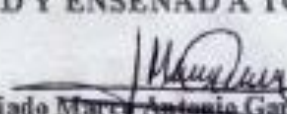
ESTUDIANTE:
Allan Fernando Contreras Alvarez

CARNÉ No.:
2001-13638

CARRERA: Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 29 de septiembre del 2009, por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


Licenciado Marco Antonio García Enríquez
DOCENTE REVISOR



/Sandra G.
c.c. Archivo

Guatemala 21 de Septiembre de 2009

Licenciada Mayra Luna
Coordinadora del Centro de
Investigaciones en Psicología

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he dado por finalizada la asesoría del INFORME FINAL, titulada **"Propuesta de un manual para la elaboración de manuales de puestos"**, elaborado por el estudiante:

Allan Fernando Contreras Alvarez

2001 13638

El informe final en mención cumple con los requisitos establecidos por la Escuela de Ciencias Psicológicas y ha sido realizado previo a la obtención del título de Psicólogo, en el grado académico de Licenciatura, por lo que considero y recomiendo continuar con los trámites correspondientes.

Sin otro particular,

Atentamente,


Lidia Johana Palencia Solórzano
ASESORA

Lidia Johana Palencia Solórzano M.A.
Colegiada 6563



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

Av. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"
TEL.: 2485-1810 FAX: 2485-1917 y 14
e-mail: cum@psic.unsac.edu.gt

CIEPs. 096-09

REG.: 079-09

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 28 de agosto del 2009.

ESTUDIANTE:

Allan Fernando Contreras Alvarez

CARNE No.:

2001-13638

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de Licenciatura en Psicología, titulado:


"PROPUESTA DE UN MANUAL PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS".

ASESORADO POR: Licenciada Johana Palencia

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones el 06 de agosto del 2009 y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


Licenciado Marco Antonio García Enriquez
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.


Licenciada Mayra Luna de Alvarez, Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



/Sandra G.
CC: Archivo

PRONE, PROMOCIONES Y NEGOCIOS, S.A.
KM. 16 CARRETERA A EL SALVADOR, EDIFICIO CONDADO CONCEPCIÓN
TELÉFONO: 6620-9720

Guatemala 21 de Septiembre del 2009

Licenciada Mayra Luna
Coordinadora Centro de Investigaciones en Psicología CIEPS
Escuela de Ciencias Psicológicas
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciada Luna:

Por este medio hago constar que **Allan Fernando Contreras Alvarez** con carné estudiantil 2001-13638 realizó el estudio **"Propuesta de una manual para la elaboración de manuales de puestos"** en la empresa de Comercialización, PRONE, Promociones y Negocios, S.A. en el departamento de Recursos Humanos; del 15 de Abril al 15 de Septiembre del presente año.

Y con fines de graduación, se extiende la presente constancia.

Sin otro particular,


Licda. Johand Palencia Solórzano
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Johand Palencia Solórzano
Licenciada en Psicología
Master en Recursos Humanos



PADRINOS

LICENCIADA JOHAND PALENCIA SOLÓRZANO, M.A.
PSICÓLOGA COLEGIADA NO. 6563

INGENIERO OTTO ADOLFO CONTRERAS ALVAREZ
INGENIERO INDUSTRIAL COLEGIADO NO. 7753

LICENCIADO MARCO ANTONIO GARCÍA
PSICÓLOGO COLEGIADO NO. 5950

ACTO QUE DEDICO

A DIOS:

Por la vida que me ha dado, por ser una luz para mi vida.

A MIS PADRES:

Otto Sigfrido Contreras y Amanda Alvarez por sus consejos, su constante interés en nosotros y por el ejemplo de vida que nos han dado.

A MIS HERMANOS:

Otto, Roger y Jeyner por todos los años que hemos convivimos y por la fraternidad que demuestran en cada uno de sus actos.

A JENNY AVILA:

Mi esposa, por su amor incondicional, por la familia que formamos y por estar juntos durante toda la vida.

A MI FAMILIA:

Mis primos, sobrinos, tíos y especialmente a mis abuelas por su cariño.

A MIS AMIGOS:

Aquellos que han estado a mi lado en momentos académicos y personales; de los que he aprendido y a los que he enseñado. A todos ustedes muchas gracias.

A LA LICENCIADA JOHAND PALENCIA:

Por ser determinante en mi formación profesional y por los valores que me ha inculcado.

A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS:

Por abrirme sus aulas y formarme profesionalmente.

A MIS COMPAÑEROS DE LABORES:

Por su amistad, apoyo y constante solidaridad para mi persona; por traspasar el ámbito laboral para forjar buenas amistades.

A INVERSIONES CENTROAMERICANAS Y PRONE, S.A.:

Por darme la oportunidad de desarrollarme en el área profesional y personal.

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Por su guía incondicional y su apoyo en todos los momentos de mi vida.

A LA TRICENTENARIA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA: Por la formación profesional y personal que me ha brindado.

LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS: Por sus enseñanzas teóricas prácticas y las actividades de convivencia que se convirtieron en parte indispensable de mi formación.

ÍNDICE

ÍNDICE	1
PRÓLOGO	2
CAPÍTULO I.....	4
INTRODUCCIÓN	4
MARCO TEÓRICO	6
CAPÍTULO II.....	38
TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	38
CAPÍTULO III	40
PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
CAPÍTULO IV	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	46
ANEXOS.....	47
BIBLIOGRAFÍA	90
RESUMEN.....	92

PRÓLOGO

Entre las causas por las que un empleado no lleva a cabalidad sus atribuciones o lo hace de forma inapropiada, se puede mencionar la ausencia de un manual de puesto; no existe documento que contenga toda la información de los procesos y actividades que se deben realizar en cada puesto de trabajo. Esto, posteriormente puede repercutir en abandono de labores e incremento de los índices de rotación de personal dentro de una empresa.

Es necesario contar con información de los procesos de cada uno de los puestos de trabajo en una empresa, así como la explicación detallada de cada una de sus actividades. El puesto de trabajo "constituye un conjunto de tareas que se deben llevar a cabo para que una organización logre sus metas"¹ y los manuales de puestos se definen como "la documentación de los procesos llevados a cabo dentro de un puesto de trabajo, así como la explicación detallada de cada una de sus actividades, incluyendo: recursos, frecuencia, puestos involucrados y toda la información necesaria para que la totalidad del puesto pueda ser comprendida".

Si se maneja adecuadamente la inducción inicial con la utilización de un manual de puesto, se puede llegar a reducir la ansiedad de los primeros días del trabajador, así como el Shock de la realidad que la persona experimenta.

Para llevar a cabo este estudio se utilizó el estudio monográfico, descriptivo y comparativo de las técnicas de recolección de datos en un trabajo de campo; se realizaron formularios específicos de recolección de datos para documentar los procesos y actividades de un puesto de trabajo y se elaboró la estructura que deben poseer los

¹ R Wayne Mondy Et al, Administración de Recursos Humanos. México, Prentice Hall internacional. 2005 Pág.86

manuales de puestos para que sean prácticos en cualquier empresa pública o privada.

Agradezco a las personas que dieron lugar a la duda investigativa, como lo son aquellas que ocupan un puesto dentro de un negocio con puestos similares ocupados por diversas personas y que se encuentran en diferentes países, ya que fueron ellos quienes propiciaron la realización de la necesidad de este estudio. También se agradece a todos los profesionales que de una u otra forma contribuyeron con su conocimiento y experiencia a estructurar este informe. En forma muy especial agradezco a la Universidad de San Carlos de Guatemala y su unidad académica de Ciencias Psicológicas ya que el día de hoy egresa otro profesional de sus aulas de estudio.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

Los manuales de puestos son instrumentos necesarios e indispensables en todas las organizaciones y empresas que tienen puestos de trabajo que se caracterizan por ser ocupados por diferentes personas en distintas jornadas o bien por personas en distintos países. El manual facilita tener una guía de la forma de realizar las actividades uniformemente por todos los empleados y puede ser utilizado para cumplir con normas internacionales de normalización.

Los manuales de puestos se definen como “la documentación de los procesos llevados a cabo dentro de un puesto de trabajo, así como la explicación detallada de cada una de sus actividades, incluyendo: recursos, frecuencia, puestos involucrados y toda la información necesaria para que la totalidad del puesto pueda ser comprendida”.

Los manuales de puestos son necesarios para que un nuevo empleado tenga una fuente de información confiable sobre las actividades que debe realizar al momento de iniciar con sus labores; son utilizables al momento de brindar la inducción específica al puesto de trabajo, así como en el momento de añadir, modificar o eliminar actividades o procesos a un puesto.

El presente trabajo presenta un análisis comparativo de las técnicas de recolección de datos para la elaboración de un manual de puesto como punto principal del estudio. En forma secundaria, se presenta la propuesta del procedimiento de la forma para la elaboración de manuales de puestos; detallando desde la detección de la necesidad del por qué el manual necesita ser elaborado en una empresa, los pasos para recabar información, el proceso propio de la recolección de datos, así como la consolidación de la información para estructurar los manuales de puestos. Explica también, el procedimiento para validar dicha información y como proceder con la publicación y distribución de los manuales a los empleados.

Dentro de la estructura de los manuales de puestos propiamente dicho, se presentan los formularios necesarios para realizar procesos, así como la forma correcta de llenarlos, también se presentan diagramas de flujo para graficar todas las actividades de cada procedimiento y se incluye, la sección de herramientas, en donde se explica el uso de cada herramienta para llevar a cabo las actividades.

Esta investigación hace referencia de las tareas que generalmente son responsabilidad del departamento de Recursos Humanos en una empresa nacional y el trabajo se centra en un trabajo investigativo como lo es la elaboración de manuales de puestos.

MARCO TEÓRICO

1. Las Organizaciones

La Administración de Recursos Humanos se aplica en un contexto de organizaciones y personas. Administrar personas significa tratar con personas que participan en organizaciones: más que esto, significa administrar los demás recursos con las personas, Por tanto, organizaciones y personas son la base fundamental de la Administración de Recursos Humanos

CONCEPTO DE ORGANIZACIONES:

“Una organización es un conjunto de personas en forma estructurada que pueden o no ser con fines de lucro”² . Una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- Están dispuestas a actuar conjuntamente, y
- Desean obtener un objetivo común.

Las organizaciones existen para que los miembros alcancen objetivos que no podrían lograr de manera aislada, debido a las limitaciones individuales.

DIVERSAS ERAS DE LA ORGANIZACIÓN

Desde el siglo XIX y hasta la fecha las organizaciones han pasado por diferentes etapas:

- Era de la industrialización clásica
- Era de la industrialización neoclásica
- Era de la Información
- Era de la Globalización

² Don Hellregel Et al. Administración: Un enfoque basado en Competencias. México, Thomson, 2004
Página 5

ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN CLÁSICA (1900 – 1950):

Representa un periodo de medio siglo de intensificación de la industrialización iniciada con la Revolución Industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización de las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros.

ERA DE LA INDUSTRIALIZACIÓN NEOCLASICA (1950 – 1990):

Comenzó a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad; se tiene mayor demanda de productos ó servicios.

ERA DE LA INFORMACIÓN (O DEL CONOCIMIENTO) (1990):

Época de los años noventa, su característica principal son los cambios rápidos, imprevisibles e inesperados. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una aldea global.

ERA DE LA GLOBALIZACIÓN (TIEMPO ACTUAL):

Hoy en día las empresas se encuentran dentro un mercado de competencia a nivel globalizado, años atrás únicamente se competía en un mercado local pero los avances como Internet y los tratados de libre comercio han llevado a las empresas a buscar obtener certificaciones internacionales conocidas como ISO para poder vender sus productos o servicios a nivel internacional.

La familia de normas ISO 9000 son normas de calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) que se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad sistemática, que esté orientada a la producción de bienes o servicios. Se componen de estándares y guías relacionados con sistemas de gestión y de herramientas específicas como los métodos de auditoría (el proceso de verificar que los sistemas de gestión cumplen con el estándar).

La implantación de las ISO, ofrece una gran cantidad de ventajas para las empresas, entre los que se cuentan:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar continuamente los procesos relacionados con la calidad.
- Reducción de rechazos e incidencias en la producción o prestación del servicio.
- Aumento de la productividad.

Con el fin de ser certificado bajo las normas ISO, las organizaciones deben elegir el alcance de la actividad profesional que vaya a registrarse, seleccionar un registro, someterse a la auditoría, y después de completar con éxito, tener una visita anual de inspección para mantener la certificación. En el caso de que el auditor encuentre áreas de incumplimiento, la organización tiene un plazo para adoptar medidas correctivas, sin perder la vigencia de la certificación o la continuidad en el proceso de certificación (dependiendo de que ya hubiera o no obtenido la certificación).

Dentro de los requisitos de ISO se encuentra la estandarización de procesos y es por esto que las empresas deben realizar los manuales de puestos, para poder responder a las auditorías al momento de ser realizadas.

2. Áreas principales de una empresa

La estructura organizacional de una empresa dependerá del tipo de negocio que es, producto que ofrecen y actividades en general de la misma, si funciona en un país o bien en varios.

Generalmente está comprendida por las áreas:

Recursos Humanos: Encargada de velar por el recurso humano de la empresa, realiza funciones de captación, retención, motivación y desarrollo; es un soporte estratégico definiendo políticas entre autoridades de la empresa y el beneficio de los trabajadores.

Finanzas: Se encarga de realizar la planificación, ejecución, custodia e inversión de los recursos económicos de una empresa.

Compras: Área encargada de realizar las compras necesarias para que todas las áreas de la empresa cuente con insumos, recursos y útiles necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Producción: Se encarga de la planeación, procesamiento y control de calidad del proceso de producción. Planifica según los períodos de tiempo y la producción proyectada.

Ventas: Área encargada de obtener nuevos clientes, realizar negociaciones y posicionar el producto o servicio que la empresa presta.

Informática: Área de la empresa que se encarga de suministrar y dar mantenimiento al hardware y software que se utiliza dentro de la empresa.

Mercadeo: Se encarga realizar estudios de mercado, posicionamiento de productos, comportamiento de clientes. Define campañas publicitarias, formas de dar a conocer el producto o servicio.

Mantenimiento: Se encarga de velar por la higiene y mantenimiento de las instalaciones de la empresa.

Gerencia: Líder de la empresa, define planes estratégicos a corto mediano y largo plazo; encargada de velar por la implementación de políticas, ejecuciones presupuestarias y aspectos jurídico-legales.

3. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos dependerán de las necesidades que la empresa u organización requiera y necesite para su correcto funcionamiento. Algunos departamentos de esta índole, se centran en algunas actividades específicas, mientras que otros realizan numerosas y variables actividades.

“La administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria ya que incluye conceptos de Psicología Industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina laboral, ingeniería de sistemas, cibernética, etc.”³

Dentro de las funciones que puede realizar un Área de Recursos Humanos, se encuentran las siguientes:

- *Rotación de personal*
- *Reclutamiento de personal*
- *Selección de personal*
- *Inducción de personal*
- *Análisis de puestos*
- *Diseño de cargos*
- *Mejorar y mantener la calidad de vida en el trabajo*
- *Evaluación del desempeño*
- *Recompensas y castigos*
- *Política salarial*
- *Higiene y seguridad en el trabajo*

³ Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos. Colombia, Editorial McGraw-Hill. 2001
Pág.65

- *Entrenamiento y capacitación*
- *Desarrollo organizacional*
- *Base de datos*
- *Auditoría de recursos humanos*
- *Sistema de información*
- *Actividades variadas que se realizan*

Las principales actividades que realizan veamos detalladamente:

- **Controlar la Rotación de Personal:** Se explica como la correlación entre las contrataciones de nuevo personal contra las finalizaciones de relación laboral por parte de trabajadores existentes, generalmente se expresa como índice, es decir, mediante un porcentaje. La mayoría de empresas utilizan esta información de forma mensual como indicador de la cantidad de procesos de selección y contratación realizadas por el departamento de recursos humanos. A nivel estratégico, en base a estos resultados semestrales o anuales se definen políticas o planes de acción para modificar el porcentaje de rotación de futuros periodos.

- **Reclutamiento de personal:** "Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización"⁴. Es un sistema de información en el que una empresa da a conocer que se cuenta con plazas disponibles y que se necesita de personal que llene con los requisitos para ocupar dichas plazas. Las formas comunes de realizar reclutamiento son reclutamiento interno y reclutamiento externo. El reclutamiento interno se centra en obtener dentro de la empresa al candidato idóneo para ocupar el puesto vacante, es decir, alguna persona que llene los requisitos puede optar por la plaza vacante y esto siempre representa un ascenso de puesto.

⁴ Ídem. Idalberto Chiavenato Pág. 68

El reclutamiento externo se hace a través de medios de comunicación masivos como radio, periódicos, televisión, carteles en puerta, universidad, etc.

- Selección de Personal: Es la actividad que sigue al reclutamiento de personal, el reclutamiento de personal básicamente reúne la mayor cantidad de personas que califiquen para ocupar una plaza vacante. El proceso de selección de personal consiste en una serie determinada de pasos para determinar que postulante es el más adecuado para ocupar el puesto vacante; dentro de los pasos que pueden realizarse están: pre solicitud de empleo, solicitud de empleo, entrevista inicial, clasificación de la persona según los requisitos físicos del puesto, aplicación de pruebas psicológicas de personalidad ó psicométricas, prueba de aptitudes, juego de roles, entrevista secundaria o profunda, realización de informe de resultados, entrevista con quien será el jefe inmediato, contratación.

- Inducción de Personal (Realización de Socialización Organizacional): El primer día de labores, una persona de Recursos Humanos es la encargada de realizar el proceso de inducción, este proceso lo explicaremos detenidamente más adelante, pero resumamos que es dar a conocer al nuevo empleado toda la información histórica, de funcionamiento y de comportamiento de la empresa. Seguidamente es informar y enseñar al nuevo empleado los procedimientos y tareas de su puesto de trabajo, esto es función de quién será el jefe inmediato o de algún empleado que cuente con experiencia suficiente para hacerlo.

- **Análisis de Puestos:** Es un proceso que está integrado por tres principales áreas:
 - Descripción de puesto: Enumerar en forma breve las actividades principales que deben ser realizadas en el puesto de trabajo, este generalmente incluye qué, cómo, cuándo, dónde y con qué realizar las actividades.
 - Perfiles de puesto: Señalar los requisitos personales como escolaridad, experiencia y todas aquellas características que deben tener las personas que opten por ocupar dicho puesto en el proceso de reclutamiento y selección.
 - Estudio de puesto: Definir aspectos como plan de carrera, capacitaciones y crecimiento dentro de la empresa para las personas que ocupan el puesto.

- **Mejorar y mantener la calidad de vida en el trabajo:** Proceso de mantener en forma armónica el grado de satisfacción de los empleados, a través de satisfacer sus necesidades dentro de la empresa. Para lograr este objetivo, las empresas realizan actividades de integración, culturales, convivios, encuentros deportivos, cursos, etc. El seguimiento a este rubro favorece el desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

- **Evaluación del desempeño:** "Es una apreciación sistemática del desempeño de cada personal en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. La evaluación de los individuos que desempeñan roles dentro de una organización puede llevarse a cabo utilizando varios enfoques, que reciben denominaciones como evaluación de progreso, evaluación de

eficiencia funcional, etc.”⁵ La evaluación del desempeño es algo que las organizaciones llevan a cabo con cierta continuidad, sea formal o informalmente, además es una excelente herramienta desde el punto de vista administrativa puesto que, permite detectar alguna brecha entre el objetivo de un puesto y los resultados brindados por los empleados.

- **Recompensas y castigos:** Este sistema de recompensas incluye la administración de beneficios que tienen los empleados y que brinda cada empresa en forma distinta y única dependiendo del país en donde se ubique. También se administra la aplicación de mecanismos de sanciones destinados a que las conductas desviadas no vuelvan a repetirse. Para estas dos funciones un departamento de Recursos Humanos se rige según la normativa dictada por el estado en el país que se encuentra y su integración al reglamento interno de la empresa.
- **Política Salarial:** Sistema que evalúa la retribución según el puesto que ocupa la persona, define mecanismo de medición, los cuales generalmente son de tipo estadísticos. Realiza comparaciones de los salarios que la empresa brinda y los que otras empresas afines están pagando. La intención es que la retribución sea justa tanto interna como externamente.
- **Higiene y seguridad en el trabajo:** Todas las actividades técnicas, ambientales, educativas, médicas y psicológicas destinadas a la prevención de accidentes, epidemias y enfermedades. También procedimientos a realizarse en caso de cualquier tipo de desastre. Es el estado del país donde se ubica la empresa quién determina las leyes en referencia a higiene y seguridad, tomando en cuenta las medidas dictadas por la Organización Internacional de Trabajo.

⁵ Sherman, Jr. Arthur W. Administración de Personal, México Editorial Continental, S.A. 1971 Pág. 218

- **Entrenamiento y Capacitación:** Son procesos educativos a corto, mediano o largo plazo, aplicados de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos específicos. Implica la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente; así como el fortalecimiento de compromisos.
- **Desarrollo Organizacional:** Es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar intercambios planeados. "El Desarrollo Organizacional es reciente, estudia la organización como sistema total y se compromete a mejorar la eficacia de la empresa a largo mediante intervenciones constructivas en los procesos y en la estructura de las organizaciones."⁶
- **Base de datos:** Aquí, se encuentran los registros tanto de personal, secciones de la empresa, cargos, remuneración, médicos, etc. El área de Recursos Humanos cuenta con el archivo de personal, en donde de forma organizada y accesible se tiene toda la información de los empleados en forma individual.
- **Auditoría de Recursos Humanos:** Análisis de las políticas definidas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañado de sugerencias para mejorar. El propósito principal es mostrar cómo está funcionando cada programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse. La auditoría es un sistema de

⁶ Mondy, R. Wayne et, al. Administración de Recursos Humanos. Editorial Prentice Hall. México 1997
Pág. 224

revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia de los programas que se llevan a cabo.

- **Sistema de Información:** Recursos Humanos es generalmente la parte de la empresa destinada a trasladar información entre gerencia y los empleados; acá podemos incluir proyectos, procesos, políticas, etc. Se utilizan medios escritos como memos, boletines, carteleras, revistas, etc. Medios computacionales como correos electrónicos, publicación de documentos. Medios auditivos como narración en bocinas, etc.
- **Actividades varias:** Recursos Humanos es el encargado de realizar todas las actividades que involucran al recurso humano de la empresa dentro de una empresa: visitas guiadas, relaciones públicas, nuevos proyectos, festejos, etc.

4. Proceso de Inducción

Es el proceso de integrar al personal de nuevo ingreso a la empresa. La inducción de personal inicia desde el momento que un postulante es recibido para presentar su solicitud de empleo y se le proporciona información sobre la vacante que pretende cubrir; se considera como terminada cuando el empleado comienza a realizar sus tareas una vez contratado.

La inducción es usualmente responsabilidad del personal de capacitación conjuntamente con el jefe del puesto ocupado. Uno de los aspectos más importantes del proceso de inducción sucede el primer día de labores, cuando se inician por primera vez actividades en una empresa, los individuos tienen necesidades de seguridad, apoyo y aceptación; por lo mismo, se tendrá una primera impresión positiva con el nuevo trabajador si las actividades se realizan con cordialidad y atención.

En algunas empresas se cuenta con el manual de bienvenida el cual es entregado al nuevo empleado; este manual incluye historia, misión, visión de la empresa, horarios, tipo de contrato, normas, llamadas de atención, prestaciones, beneficios adicionales y toda información que es necesaria que el nuevo empleado conozca y acepte.

PROPOSITOS DE LA INDUCCIÓN

- Facilidad de adaptación del nuevo empleado a la organización: La inducción ayuda al nuevo empleado a ajustarse a la organización, tanto directa como indirectamente. De una manera directa: la organización quiere que el empleado se vuelva productivo en forma breve, por eso el nuevo empleado necesita saber específicamente lo que realiza su puesto; de una manera indirecta: el empleado es recibido de una manera cordial por sus compañero y es gradualmente integrado al equipo de trabajo.
- Proporcionar información respecto a las tareas y las expectativas en el desempeño: Los empleados desean y necesitan saber exactamente lo que se espera de ellos. De manera que se debe informar a los recién contratados a cerca de las normas que deben satisfacer para poder aspirar a otros puestos. También se les debe explicar las reglas de la compañía y del área específica al que han sido asignados.
- Reforzar una impresión favorable: El proceso de inducción puede ayudar mucho al empleado a calmar los temores que pudiera tener acerca de si habrá tomado una buena decisión de empleo correcta. "El trato amable que se le dé al empleado desde su llegada hará que éste se sienta cómodo y seguro y con ánimos de trabajar."⁷

⁷ Arthur Diane, Selección Efectiva del Personal, Editorial Norma, Colombia, 1987 págs. 153-165

ETAPAS DE LA INDUCCIÓN

- Primera etapa: se proporciona información general acerca de la compañía. El Departamento de Recursos Humanos suele presentar temas que se relacionan con la empresa, como historia, visión y misión, políticas, procedimientos y condiciones de pago. Algunas empresas utilizan un listado donde se verifican si se le ha proporcionado toda la información sobre el trabajo al empleado.
- Segunda etapa: en esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento. Las actividades que se cubren en esta etapa son los requerimientos del puesto, la seguridad y equipo, una visita por el departamento para que el empleado lo conozca, una sesión de preguntas y respuestas y presentaciones a los otros empleados. El supervisor debe explicar con claridad las expectativas en el desempeño y las reglas específicas de trabajo en ese momento.
- Tercera etapa: implica la evaluación y el seguimiento, que están a cargo del departamento de recursos humanos junto con el supervisor inmediato. Durante la primera y segunda semana el supervisor trabaja con el empleado para aclarar información y cualquier duda que tenga el empleado y asegurarse su integración en el grupo de trabajo. Los profesionales de recursos humanos le ayudan a los supervisores a cerciorarse de que se efectúe esta tercera etapa tan importante.

5. Manuales de puestos

Los manuales de puesto se definen como “la documentación de los procesos llevados a cabo dentro de un puesto de trabajo, así como la explicación detallada de cada una de sus actividades, incluyendo: recursos, frecuencia, puestos involucrados y toda la información necesaria para que la totalidad del puesto pueda ser comprendida. Contiene información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa”

Las ventajas de contar con un manual de puestos:

- Permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxilian en la inducción del puesto y en la capacitación del personal.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Facilita las labores de auditoría, evaluación del control interno y su evaluación.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayuda a la coordinación de actividades y evitar duplicidades.

Los manuales de puestos están integrados por formas impresas de recolección, tabulación y divulgación de datos; “Una forma impresa es un formato sobre el cual se imprimen o se escribe información según la necesidad del caso”⁸ las mismas deben estar diseñadas de modo que sea fácil para quienes las usan el proceder correctamente basándose en ellas. Por dicha razón, necesitan ser fáciles de llenar, leer, procesar y desechar.

⁸ Víctor Lazzaro, Sistemas y Procedimientos, Grupo editorial Diana, México, 1995 pág. 245

ESTRUCTURA DEL MANUAL

La estructura de los manuales de puestos dependerá de las necesidades de la empresa, así como del tipo de puesto del que se realice el manual, según la práctica, los manuales de puestos deberían tener la siguiente estructura para poder realizar manuales en forma genérica:

1. Identificación: Contiene el nombre de la organización, de pertenecer a una unidad debe anotarse el nombre de la misma. Lugar y fecha de elaboración. Número de revisión. "Código de la forma"⁹.
2. Índice o contenido: Distribución de capítulos y páginas en el documento.
3. Introducción: Exposición sobre el contenido.
4. Reseña histórica de la empresa: Inicio, visión inicial, principales cambios, evolución, etc.
5. Visión y Misión de la empresa: Objetivo de la empresa y metas a corto y mediano plazo para alcanzarlas. La visión según Jack Fleitman se define como "El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad"¹⁰
6. Organigrama de la empresa: Estructura organizacional de forma gráfica y la ubicación del puesto dentro de la organización.
7. Políticas o normas de la empresa: Lineamientos o políticas propias de la empresa, normas, mecanismos de sanción.

⁹ Enrique Franklin, Organización de empresas : análisis, diseño y estructura, Mc-Graw Hill, México, 1998 pág. 209

¹⁰ Fleitman Jack, Negocios Exitosos, Mc-Graw Hill, México, 2000 pág. 283.

8. Procedimientos: presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las actividades que realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hace.
9. Glosario: términos o palabras técnicas que se emplean en el manual con su respectiva explicación.
10. Fotografías: de procesos críticos/herramientas: Imágenes con información detallada de la ejecución de las actividades. También la ilustración de las herramientas que se utilizan en el puesto de trabajo, explicación detallada de los componentes, y funcionamiento.
11. Formularios Impresos: documentos impresos que se utilizan para realizar alguna actividad de los procedimientos, se debe incluir las instrucciones de la forma de llenarlos.
12. Diagramas de Flujo: Representación gráfica de los pasos que se realizan para una actividad o procedimiento.
13. Responsables y fuentes consultadas: Persona(s) encargadas de la realización del manual, así como las personas consultadas para la elaboración del mismo.








6. Diagrama de Flujo y Organigrama

Los diagramas de flujos consisten en “representar gráficamente los pasos de un proceso a través de símbolos con significados especiales”¹¹ Se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales, pasando también a partir de estas disciplinas a formar parte fundamental de otras, como la psicología en diversas ramas: social, industrial, forense.

La ventaja de utilizar un diagrama de flujo es que se lo puede construir independiente mente de un lenguaje de programación, aunque en un inicio se utilizaba exclusivamente para esta área.

¹¹ Alejandra I. Forshute Et al, Lenguaje de diagramas de flujo. Traductor José Anieto Ramírez, México, Editorial Limusa. 1987 Pág.66

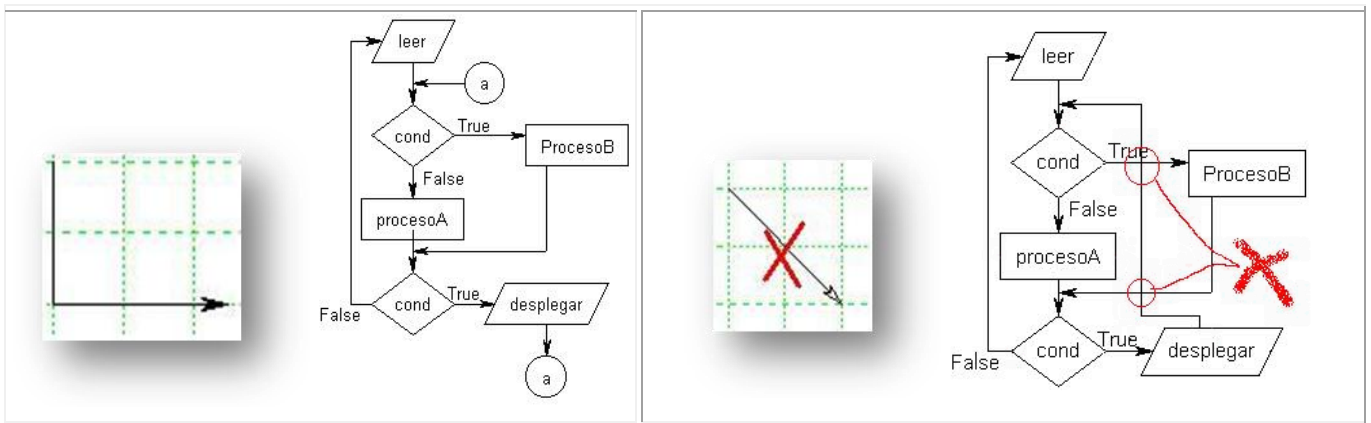
Dichos diagramas se construyen utilizando símbolos de uso especial como son rectángulos, diamantes, óvalos, y pequeños círculos, estos símbolos están conectados entre sí por flechas, conocidas como líneas de flujo. La simbología comúnmente utilizada¹²:

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada.
Entrada / salida		Cualquier tipo de introducción de datos o registro de información.
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos se debe seguir.
Conector Misma Página		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones.
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

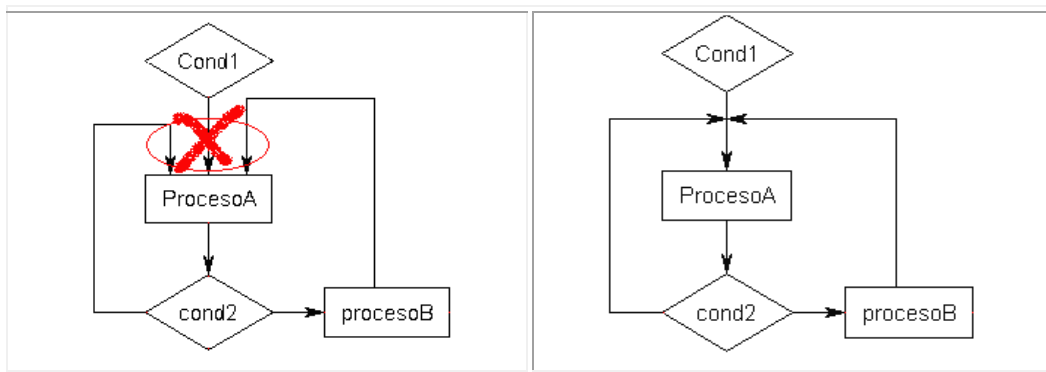
¹² Idem Alejandra I. Forshute Et al, Pág.66-103

REGLAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

- Debe de indicar claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- Cualquier camino debe de llevar siempre a la terminal de fin.
- Organizar los símbolos de tal forma que siga visualmente el flujo de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- No usar lenguaje de programación dentro de los símbolos.
- Centrar el diagrama en la página.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.



- No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.



- Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- Evitar que el diagrama sobrepase una página; de no ser posible, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- Usar lógica positiva, es decir, realizar procesos cuando es verdadera la condición y expresar las condiciones de manera clara
- Comentar al margen únicamente cuando sea necesario.

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura de la organización. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

En un organigrama aparecen los puestos de una empresa según la línea de mando. Los organigramas se pueden clasificar en:

- Organigramas Funcionales: Son aquellos que se realizan en función de las actividades e interacciones de los puestos dentro de la empresa.
- Organigramas Financieros: Se caracterizan por identificar los puestos según el área que les paga o de donde provienen los fondos que pagan dicha plaza.
- Organigramas generales: Contienen únicamente el nombre del puesto y no de la persona que lo ocupa.
- Organigramas específicos: Contienen el nombre de la persona que ocupa dicho puesto, pueden contener teléfono, correo electrónico, fotografía, área donde está ubicando dentro de la empresa.

De acuerdo a su forma los organigramas se pueden clasificar en cinco tipos:

- Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
- Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.

- Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
- Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
- Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

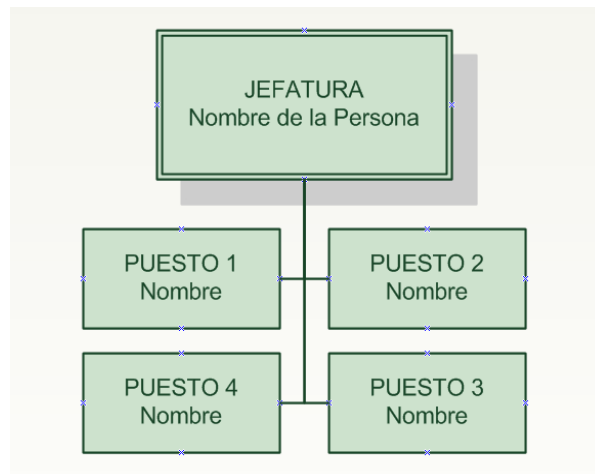


Imagen de un organigrama.

Instrumentos de Medición

“Es importante seleccionar instrumentos seguros de medición con el propósito de cuantificar los comportamientos y atributos que habrán de estudiarse. En algunos casos esto no presenta ningún problema. Sin embargo, la tarea de cuantificar la información no es siempre tan sencilla. Algunas interrogantes requieren la creación de instrumentos confiables que midan cualidades abstractas y complicadas. Habrá que seleccionar o idear escalas e instrumentos capaces de medir características tales como inteligencia, aprovechamiento, personalidad, motivación, actitudes, aptitudes, intereses y otras. La cuantificación de cada cualidad exige un instrumento adecuado”¹³.

Por el tipo de estudio que se realiza en esta investigación, no se utilizó una muestra específica, ya que el manual para elaborar manuales de puestos será aplicable a diversos tipos puestos en empresas de diversas índoles y por lo mismo se adjuntan propuestas de las herramientas es instrumentos de medición a continuación detallados:

Observación

La observación directa y sistemática del comportamiento constituye en muchos casos el método de medición más adecuado. El investigador selecciona la conducta que le interesa y elabora un procedimiento para identificarla, clasificarla y registrarla en una situación real o preparada.

Toda la observación directa ha de estar precedida de cinco pasos preliminares:

¹³ Elías Mejía Mejía, Técnicas e Instrumentos de Investigación, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2005 Pág.55

1. Debe seleccionarse el aspecto del comportamiento que se va a observar. Como no es posible observar todo lo que ocurre, el investigador tiene que seleccionar anticipadamente los comportamientos que va registrar y los que ignorará.
2. Los comportamientos que pertenezcan a la categoría seleccionada tienen que estar claramente definidos. Los observadores deben entender las conductas que clasificarán como, por ejemplo, conducta por iniciativa o por instrucción.
3. Las personas que realizarán las observaciones deben haber recibido adiestramiento. El adiestramiento y la práctica son necesarios para que el investigador pueda confiar en que seguirán el procedimiento establecido para observar, interpretar y comunicar las observaciones.
4. Debe idearse un sistema para cuantificar las observaciones. El investigador tiene que escoger un método para contar los comportamientos observados. Por ejemplo, es necesario establecer con anterioridad si una acción y la reacción correspondiente serán consideradas como uno o como dos casos de la conducta.
5. Tienen que idearse procedimientos adecuados para registrar el comportamiento. No puede confiarse en la memoria de los observadores. Lo más recomendable es un sistema de registro que permita controlar inmediatamente, con una simple letra o un dígito, lo que se está observando. Se prefiere este sistema al narrativo, porque éste requiere mucho tiempo y atención por parte de los observadores.

A través del método de observación se documenta la frecuencia en la realización de tareas, herramientas utilizadas, personas involucradas y recursos necesarios en una jornada laboral para la realización de todas las actividades de un puesto de trabajo.

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS

Una forma de obtener datos consiste en hacer preguntas. Las entrevistas y los cuestionarios aplican este método. Con ellos se recoge información sobre hechos, hábitos, conductas, sentimientos, intenciones, etc.

Cuestionarios

En las entrevistas el contacto con los sujetos requiere tiempo. Una buena parte de esa información puede obtenerse por medio un cuestionario escrito. Si se le compara con la entrevista, ésta es más eficiente permitiendo usar una muestra más amplia. En la investigación experimental se utiliza frecuentemente en forma cuantitativa.

Otra de las ventajas: los sujetos reciben instrucciones definidas y ni la apariencia personal ni el estado de ánimo ni la conducta del examinador influyen en los resultados finales.

Los cuestionarios son de dos clases: estructurados, o de forma cerrada, y no estructurados, o de forma abierta. Los primeros contienen preguntas y respuestas alternativas. Las respuestas dadas a cada pregunta deberán agotar todas las posibles preguntas y excluirse mutuamente. En los cuestionarios no estructurados no hay respuestas sugeridas.

La administración y la calificación de un cuestionario estructurado se realizan en forma directa, y los resultados se prestan a un análisis ya sea cualitativo o cuantitativo.

Este tipo de cuestionario tiene la desventaja de obligar a los respondientes a escoger entre una de varias respuestas alternativas seleccionadas previamente, aunque tal vez no vislumbren respuestas

claras, o a elegir alternativas que no representen realmente sus actitudes.

Por el contrario, los cuestionarios no estructurados tienen la ventaja de dejarlos en libertad para que expresen sus opiniones libremente, sólo que la información que aportan es difícil de procesar y analizar. Al contestar cuestionarios no estructurados, los sujetos pueden omitir puntos importantes, enfatizar asuntos que carezcan de interés para el investigador o que no tengan importancia para el estudio. Por tal razón la mayoría de los investigadores prefiere los cuestionarios estructurados.

Una desventaja de ambas formas es la posibilidad de que los encuestados malinterpreten las preguntas. Es muy difícil elaborar una serie de preguntas cuyo significado sea tan claro para todos. El investigador puede saber con exactitud lo que significa una pregunta, pero por una formulación incorrecta o la distinta interpretación que se da a los términos, el sujeto los entiende de otra forma. Esta desventaja puede obviarse mediante un estudio piloto en el que se ensaya el cuestionario con unos cuantos sujetos, representativos de aquellos a quienes se aplicará.

Los estudios han mostrado que suele haber diferencias sistemáticas en las características de las personas que responden o no a los cuestionarios. Los que contestan pueden ser más inteligentes, educados, concienzudos e interesados en la cuestión y en general más favorables al tema del cuestionario. Una muestra no representativa como ésta puede dañar la generalización de los resultados. La meta de un cuestionario es obtener de un 70 a 80 por ciento de respuestas. Si la ausencia de respuestas supera al 30 por ciento, el valor de los resultados se pondrá en tela de juicio.

Un cuestionario bien construido tiene mayores probabilidades de producir una buena respuesta que uno que esté mal elaborado.

ELABORACIÓN DE CUESTIONARIOS

Es una tarea que requiere tiempo. Algunas indicaciones para redactar las preguntas de un cuestionario son:

1. Diseñar el instrumento de modo que refleje calidad. Un cuestionario que parezca haber sido integrado sin orden y con mucha rapidez no obtendrá un alto porcentaje de respuestas. Durante el proceso de elaboración a veces se necesitan muchas revisiones para eliminar preguntas en doubles sentidos o innecesarios.
2. Hacer el cuestionario lo más breve posible, de modo que se requiera el mínimo de tiempo para llenarlo. Es más probable que los sujetos contesten y regresen un cuestionario corto. El examinador debe suprimir todos los puntos innecesarios, en especial aquellos cuyas respuestas puedan hallarse en otras fuentes. Todos los reactivos deberán estar en función del problema de investigación. Por ejemplo, puede eliminarse una pregunta sobre la edad del respondiente en un estudio donde esta información no sea necesaria para el análisis de la mayoría de los datos.
3. Redactar las preguntas del cuestionario de manera que todos puedan entenderlas. Se utilizará un lenguaje que no sea técnico y que se ajuste a la personas con menos educación académica. Las oraciones deben ser cortas y simples. Conviene hacer que otras personas, que de preferencia tengan una educación similar a la de las que habrán de participar en el estudio, lean e interpreten el contenido de cada pregunta. Por ejemplo, las interrogantes que incluyan términos como, recurrencia de ejecución, cadena de valor, producto nacional bruto, no serán apropiadas en una encuesta dirigida al público en general.

4. Formular el cuestionario de modo que genere respuestas que no sean en doble sentido. Cuando sea posible, las respuestas deberán estar cuantificadas. Por ejemplo, en lugar de que los respondientes marquen "algunas veces", "con frecuencia" o "siempre", exprese la alternativa "número de veces por semana". Es decir, la redacción de las preguntas no deberá tener distintos significados para la gente.
5. Elaborar las preguntas evitando los prejuicios que pudieran influir u orientar a las personas hacia determinada dirección. Por tal razón conviene evitar las palabras estereotipadas que impliquen prestigio, las cargadas de emoción. Por ejemplo, la pregunta ¿se ha inscrito usted en el tribunal supremo electoral para votar? Sería preferible a decir: ¿ha ejercido usted sus derechos ciudadanos registrándose para votar?
6. Las preguntas de un cuestionario no deberán ser engañosos a causa de supuestos implícitos. Si hay que plantear alguna premisa antes de que den la respuesta, deberán incluirse preguntas tendientes a averiguar esas suposiciones. Por ejemplo, en una encuesta diseñada para estudiantes del último año, la pregunta siguiente: ¿Piensa usted que la enseñanza superior lo ha preparado adecuadamente para la universidad?, supone que el estudiante asistirá a la facultad y que está al tanto de la preparación requerida. Esta otra: ¿Se ha registrado usted para votar en la próxima elección?, supone que sea mayor de 18 años, lo cual tal vez no sea así.
7. Las alternativas de las preguntas del cuestionario deben ser exhaustivas; es decir, se expresarán todas las alternativas posibles sobre la cuestión. Por ejemplo, ¿cuál es su estado civil? Es una pregunta que debe incluir no sólo las alternativas casado o soltero, sino también viudo, divorciado, separado. Al idear las alternativas para cuestionarios cuyo fin es identificar actitudes u opiniones sobre ciertos temas, es conveniente presentar primero las preguntas en forma abierta a una muestra pequeña de sujetos. Sus respuestas pueden utilizarse después como alternativas en la redacción final. En

las preguntas con gran variedad de posibles respuestas, se incluye siempre la alternativa otra acompañada de una petición para que el sujeto explique su elección. Por ejemplo, la pregunta: ¿Cuál es su nivel escolar? deberá comprender las alternativas nivel básico, maestro, técnico universitario, otra.

8. Evitar preguntas que pudieran ocasionar reacciones de turbación, desconfianza u hostilidad. Las preguntas no deberán de poner a la defensiva. Por ejemplo, a la gente no le gusta que le hagan preguntas acerca de su edad, ingresos, religión o nivel educacional. Es preferible escribir una pregunta relacionada con la edad en términos de escalas —en vez de edades exactas— pues con ello se les permite elegir la categoría apropiada. La pregunta: ¿Tiene usted un diploma de enseñanza media?, podría causar vergüenza a quien no la haya terminado. La pregunta debería ser: ¿A qué grado había usted llegado cuando abandonó la escuela?

9. Colocar las preguntas en correcto orden psicológico. Cuando se planteen preguntas generales y específicas sobre un mismo tema, presentar las generales primero. Por ejemplo, verifíquese si los sujetos están satisfechos o no con sus condiciones laborales antes de preguntarles sobre los cambios que recomendarían. Las preguntas objetivas sobre un tema o situación han de preceder a las más subjetivas. Algunas veces las personas se muestran renuentes a contestar preguntas acerca de actitudes, preferencias, sentimientos personales, motivos y cosas por el estilo.

10. Disponer las preguntas de manera que las respuestas puedan tabularse e interpretarse inmediatamente. Es necesario prever la forma de los datos necesaria para el análisis y asegurarse que el cuestionario producirá esos datos.

11. El cuestionario debe ir acompañado de una carta explicadora. La carta explica el propósito y el valor del estudio y la razón por la que el sujeto fue incluido en la muestra. Por lo tanto deberá motivarlo para que conteste. Es preciso hacerle creer que va a hacer una

contribución importante al estudio. La firma de la carta también puede influir en la devolución del cuestionario. Será de gran utilidad que una persona muy conocida por los sujetos, como el director de un departamento universitario o el gerente general, firme esa carta. Esta tendrá probablemente mayor efecto que la de un trabajador de nuevo ingreso o de un asesor. Si existe un patrocinador, digamos alguna institución o agencia, se le mencionará. caso, debe asegurárseles que sus respuestas serán confidenciales. También hay que ofrecerles compartir los resultados del estudio con ellos si están interesados. Si se concede un lapso de tiempo, por ejemplo, de un mes, los sujetos pueden darle largas al cuestionario y olvidarlo a pesar de sus buenas intenciones.

12. Un recordatorio es necesario si se desea alcanzar el porcentaje máximo de respuestas. Cuando el cuestionario no haya sido contestado inmediatamente después de haberlo mandado, envíese a los sujetos un recordatorio. Hecho eso se recomienda mandar por segunda vez el cuestionario acompañado de otra carta explicadora. Tal vez deba usarse un tono distinto para persuadir a los respondientes a llenar y regresar el cuestionario.

VALIDEZ EN LOS CUESTIONARIOS

En la investigación, con mucha frecuencia se utilizan cuestionarios sin reflexionar sobre cuán adecuados son para hacer las mediciones que se desean. Esto se relaciona con el problema de la validez. "Es muy importante señalar que la validez no puede suponerse sino que debe probarse"¹⁴.

Un factor que afecta de manera especial a la validez de los cuestionarios es el hecho de que se requiera nombre o no. Hay buenas razones para creer que se obtendría mayor veracidad si los respondientes pudieran permanecer en el anonimato.

No obstante, esta probabilidad depende de la naturaleza de las preguntas incluidas es decir, si se busca o no una información muy personal. Si la identificación de ello no es importante para el análisis de resultados convendrá ofrecerles el anonimato.

Algunos estudios utilizan la observación como criterio de validez de las respuestas de un cuestionario. Es decir, después de conseguir muchas respuestas mediante el cuestionario, se realizan observaciones para confirmar si el comportamiento real de los sujetos concuerda con las actitudes y opiniones que expresaron.

Con la aplicación de cuestionarios se obtiene información cuantificable sobre la impresión de los empleados en la realización de las actividades de su puesto de trabajo. También se valida el conocimiento obtenido con el método de observación y se pueden determinar modificaciones a realizar para contribuir a la realización de los manuales de puestos.

¹⁴ Idem Elías Mejía Mejía, Pág.62

Entrevistas

Las entrevistas son un método muy útil para recabar datos y gracias a ciertas cualidades especiales todavía se usan en gran medida. La flexibilidad es uno de sus aspectos más sobresalientes. El rapport que se establece con los sujetos crea una atmósfera de cooperación en la que puede obtenerse información verídica. Hay que tomar en cuenta la clase de persona que se va a entrevistar y la situación dentro de la cual se desarrolla la entrevista. El entrevistador puede extenderse sobre alguna pregunta, explicar su significado en caso de que a su interlocutor le parezca poco clara. Ninguno de los otros tipos de recopilación de datos, entre ellos los cuestionarios y las pruebas, ofrece estas ventajas.

Hay dos tipos de entrevistas: estructuradas y no estructuradas. En las primeras las preguntas y las respuestas alternativas que están permitidas a los sujetos se fijan de antemano y se aplican con rigidez a todos ellos. La ventaja es que se trata de un sistema normalizado, de modo que las respuestas pueden ser clasificadas y analizadas fácilmente. Su desventaja es la falta de flexibilidad y que dan la impresión de ser demasiado formales. Las restricciones impuestas a este tipo de entrevista aumentan su confiabilidad, pero pueden reducir su profundidad.

Las entrevistas no estructuradas son más informales. Es posible interrogar libremente a los sujetos sobre sus opiniones, actitudes, creencias y otros puntos. Estas entrevistas son flexibles y suelen planearse para adaptarse a los sujetos y a las condiciones dentro de las que se desarrollan. Los sujetos tienen libertad para ir más allá de las simples respuestas y expresar sus puntos de vista en la forma que deseen. Las preguntas pueden desviarse de los planes originales y centrarse en los puntos que parezcan importantes. Todo eso requiere personal experto, capacitado y atento.

No se prestan mucho a cuantificación, pero ayudan a generar y aclarar las dimensiones presentes en la materia que se estudia. En la investigación su empleo suele limitarse a las etapas preliminares, en las que el investigador escoge las variables del estudio. Por ejemplo, para determinar las habilidades que los patrones potenciales desean que se enseñen en un programa de capacitación para el trabajo de oficina, podría comenzarse con entrevistas no estructuradas destinadas a identificar cuáles habilidades se mencionan con mayor frecuencia, enumerarlas y solicitar a los gerentes, mediante entrevistas estructuradas, que estimen la importancia de cada una.

Con el método de la entrevista estructurada se obtiene la impresión de los directivos de la empresa en relación a los manuales de puestos, así como comentarios específicos ó instrucciones para la divulgación de la información posterior a la autorización del documento final.

CAPÍTULO II

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

TÉCNICAS:

Se analizaron las técnicas de investigación con las que se puede recabar información de un puesto de trabajo: Observación, cuestionario, entrevista.

INSTRUMENTOS:

En base a lo determinado en el análisis de técnicas de investigación se elaboraron herramientas a utilizarse para la elaboración de manuales de puestos:

- Guía de observación: Formato diseñado para poder registrar conductas, herramientas y personas involucradas en la realización de una tarea o procedimiento en un puesto de trabajo.
- Cuestionario: Herramienta diseñada para recabar información por parte de la persona que ocupa el puesto en relación a las actividades que realiza. También se utilizará con los jefes del puesto en cuestión, para validar la información obtenida.
- Guía de entrevista: Formato elaborado para poder realizar una conversación sobre temas seleccionados previamente y obtener puntos de vista, opiniones y aprobación de la realización del manual de puesto.
- Diagrama de flujo: Representación gráfica que ilustra la forma de realizar actividades o procesos, mediante pasos. Para crearlo se utilizan símbolos estándar.
- Organigrama: Formato gráfico, el cual representa a la empresa y la forma que está estructurada, distribuida y funcionamiento de cada una de las áreas.

UTILIZACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS:

El presente estudio tiene como objetivo brindar de forma estructurada todos los pasos que se deben realizar para llevar a cabo un manual de puesto y además, que el manual sirva para cualquier tipo de puestos, desde aquellos que son acciones repetitivas por diferentes personas en diferentes países, como aquellos que son jefaturas o supervisores de otros puestos.

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En la elaboración del presente estudio se realizó un análisis comparativo de las diferentes técnicas de recolección de datos, enfocados hacia su uso dentro del proceso de recolección de datos e información para un manual de puestos.

Las técnicas de recolección de datos que fueron sometidas al análisis son:

- Observación: Prestar atención a actividades, personas, objetos; las variables se observan en su contexto natural.
- Cuestionario: Conjunto de preguntas diseñadas que se aplica a una muestra, a fin de obtener datos estadísticos sobre las variables a medir.
- Entrevista: Conversación entre entrevistador y entrevistado, se realiza para obtener información de un determinado aspecto.

El análisis de dichas técnicas de recolección de datos permitió elaborar herramientas que pueden ser utilizadas en la recolección de información para la elaboración de un manual de puesto.

IMPORTANCIA DE LOS DATOS Y HERRAMIENTAS EN EL MANUAL DE PUESTO

Para que la información recabada por las herramientas, se considere de utilidad para la creación del manual de puesto, debe llenar los siguientes aspectos:

- Que estén definidos y sepamos con exactitud en qué consisten.
- Que sea posible documentar a través de una observación.
- Que sea posible medir cualitativa o cuantitativamente.
- Que sea variable, ya que puede fluctuar de una medición con otra.

Otro aspecto a tomar en cuenta, es que los datos recolectados no equivalen al manual de puestos, pues a pesar de ser parte esencial dentro del manual, corresponden a información necesaria para poder hacerlo.

Las herramientas diseñadas de recolección de datos, deben cumplir con los requisitos de toda técnica de recolección de datos:

- Confiabilidad: al ser aplicado en forma repetitiva a la misma población y las mismas circunstancias, reflejará resultados similares.
- Validez, que colecte la información para lo que fue diseñado, en este aspecto recae la importancia de diseñar las herramientas con un lenguaje afín a las personas que están destinadas.
- Objetividad, que este diseñado de tal forma que no se vea afectado por sesgos, tendencias de los recolectores de información ó de las personas que brindarán la información.

TABLA # 1

ANALISIS COMPARATIVO DE LAS DIFERENTES TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS A UTILIZAR PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PUESTOS.

CARACTERÍSTICAS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
	Observación	Encuesta	Entrevista
DEFINICIÓN	Prestar atención a actividades, personas, objetos; las variables se observan en su contexto natural.	Conjunto de preguntas diseñadas en un cuestionario que se aplica a una muestra, a fin de obtener datos estadísticos sobre las variables a medir.	Conversación entre entrevistador y entrevistado, se realiza para obtener información de un determinado aspecto.
TIPOS	<p>Enfoque Cuantitativo: Proceso estructurado, planificado e impersonal.</p> <p>Enfoque Cualitativo: Proceso flexible, permite la interacción del recolector de información.</p> <p>Enfoque Mixto: Utilización de ambas formas de observación, siempre y cuando se realice una a la vez.</p>	<p>Estadísticamente representativas: Resultados tomados de una muestra que representa la totalidad y se pueden generalizar.</p> <p>Estadísticamente no representativas: La muestra no representa a la totalidad del universo y por ende no se puede generalizar.</p>	<p>Estructuradas: El entrevistador recoge información utilizando una guía definida.</p> <p>Semiestructuradas: El entrevistador se basa en la guía de preguntas, pero puede introducir más preguntas, reformular, ampliar o cambiar las existentes.</p> <p>Libres: Se basa en una guía de contenidos generales, teniendo libertad para definir ritmo y estructura de las preguntas.</p>

CARACTERÍSTICAS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
	Observación	Encuesta	Entrevista
ESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Croquis: Herramienta de registro que consiste en un bosquejo, usualmente de una estructura o ambiente. • Fotografías: Permite registrar aspectos, partes o componentes de una realidad medida. • Instrumentos de medición: Se utilizan para registrar medidas, dimensiones, etc. • Instrumentos de registro: Permiten tener un registro escrito, visual ó audible de la conducta observada. 	<p>Preguntas de ejemplificación: sirven para ampliar respuestas.</p> <p>Preguntas de contraste: sirven para definir extremos, rangos y jerarquizar opciones.</p> <p>Preguntas de posición: Fuerzan al entrevistado a adoptar una posición, no se recomienda usarlas al inicio de la entrevista.</p> <p>Preguntas de sensación: Llevan la entrevista a un plano más personal cuando la entrevista es muy formal.</p> <p>Preguntas de simulación: Realizan dudas incómodas en forma directa para avanzar la entrevista hacia una conversación más profunda.</p> <p>Preguntas de proyección: Sirven para definir tendencias, motivar respuestas y como base para realizar preguntas de ejemplificación o de simulación.</p> <p>Preguntas de ampliación: sirven para solicitar al entrevistado completar una respuesta.</p> <p>Preguntas de paráfrasis: sirven para retroalimentar lo conversado, mostrar atención y comprensión.</p> <p>Preguntas circulares: estimulan al entrevistado a reflexionar sobre sus propias respuestas.</p> <p>Preguntas cerradas: sirven para establecer respuestas comunes que permitan codificar y comparar respuesta entre diferentes entrevistados.</p> <p>Preguntas de datos: Sirven para obtener datos precisos y concretos frente a aspectos específicos.</p>	

CARACTERÍSTICAS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
	Observación	Encuesta	Entrevista
DEFINICIÓN DE MUESTRA	<p>Muestras Probabilísticas: Asegura la objetividad en la selección de la muestra.</p> <p>Muestra simple: Identifica a todos y cada uno de los miembros de la población con números, y determinar aleatoriamente la selección que servirá de muestra.</p> <p>Muestra estratificada: Divide a la población en segmentos y luego seleccionar muestra simple por segmento.</p> <p>Muestra por racimos: Asume que la población se encuentra concentrada en lugar físicos específicos y muestrearlos.</p> <p>Muestra no probabilística: Permite seleccionar casos especiales en forma subjetiva.</p> <p>Muestra de voluntarios: la muestra se presenta de forma casual, motivados por colaborar con la elaboración del manual.</p> <p>Muestra de expertos: los encuestados se eligen por su conocimiento en el área.</p> <p>Muestra de casos-tipo: Los encuestados se eligen por ciertas características específicas.</p> <p>Muestra en cadena: La muestra se elige por un proceso de sucesivas recomendaciones.</p> <p>Muestra por oportunidad: la muestra se elige porque están reunidos de manera fortuita o ajena al recolector de información, justo cuando son necesitados.</p> <p>Muestra por conveniencia: La muestra se elige porque son los más accesibles</p>		
MODO DE ADMINISTRACIÓN O APLICACIÓN	<p>Directamente: Se realiza al estar en el ambiente de la persona o situación que se observará, pudiéndose percatar que está siendo observada.</p> <p>Indirectamente: Se realiza de tal forma que la muestra no se percate de la observación.</p>	<p>Autoadministrado: se le entrega a la muestra, quién lo responderá sin ayuda de otras personas.</p> <p>Por entrevista: El cuestionario es aplicado por un tercero en forma personal u otro medio (teléfono, computador, etc.)</p>	<p>Cara a cara: Se mantiene una conversación personal entre el entrevistado y el entrevistador.</p>

CARACTERÍSTICAS	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS		
	Observación	Encuesta	Entrevista
CONCLUSIÓN	<p>Se recomienda para recabar datos de las actividades de un puesto de trabajo para la realización del manual de puesto, la utilización de la Observación cuantitativa, de forma directa, registrando en guía de observación diseñada para el estudio.</p> <p>La muestra recomendada es de tipo asignada y compuesta por aquellas personas cuentan con mayor en el puesto de trabajo del que se realizará el manual.</p> <p>La utilización de fotografías también se recomienda en aquellas actividades o procesos críticos que requieren ser documentados.</p>	<p>Se recomienda para recabar información para el manual de puesto, el cuestionario de tipo por entrevista, con preguntas predominantemente cerradas y utilizando una prueba estadísticamente representativa, pudiendo ser determinada por método de racimos, estratificada o por oportunidad.</p>	<p>Para la realización de entrevistas dentro del proceso de validación de información en la elaboración de un manual de puesto, se deberá realizar cara a cara con una muestra definida con tipo de expertos en el tema.</p>

Fuente: Análisis comparativo realizado en el presente estudio.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Es necesario para llevar a cabo un proceso de elaboración de manuales de puestos, la colaboración y participación de todo el personal involucrado para el éxito del proyecto.
- El manual de puestos contribuye para la estandarización de procesos dentro de una empresa, para posteriormente someterse a certificaciones, tanto nacionales como internacionales.
- El manual para la elaboración de manuales de puestos sirve para personas que ocupan los puestos de trabajo, así como para las personas encargadas de supervisar los puestos, ya que brindan una secuencia lógica de cómo registrar las funciones de un puesto de trabajo y estandarizar las funciones que se realizan.
- El uso constante del manual puede contribuir a reducir la ansiedad de los nuevos colaboradores, al contar con información actualizada y certera de sus responsabilidades dentro de su puesto y como estas afectan la totalidad de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es importante que todas las empresas cuenten con un sistema para clasificar y ordenar las tareas de los puestos de trabajo que poseen.
- Es necesario definir la temporalidad del proyecto de realización de manuales de puestos para que exista seguimiento y culminación del mismo.
- Es necesario definir la temporalidad con la que un manual de puesto será actualizado.

ANEXOS

- **Propuesta del manual para la elaboración de manuales de puestos**
- **Presentación de proyecto de elaboración de manuales de puestos**
- **Guía de observación**
- **Cuestionario**
- **Guía de entrevista**
- **Organigrama**
- **Diagrama de Flujo**

**PROPUESTA DE MANUAL PARA LA
ELABORACIÓN DE MANUALES DE PUESTOS**

Introducción

Dentro de la empresa la experiencia, la forma de realizar los procedimientos y las técnicas que se usan en cada puesto integran uno de los recursos más importantes: El conocimiento.

Si este conocimiento es documentado adecuadamente, el valor del mismo es invaluable para la organización, porque además de enriquecerse, sirve como base de la cual partir para expandirnos y desarrollarnos. Además, a partir del conocimiento actual, se facilita que el personal de nuevo ingreso o promovido, pueda rápidamente asimilar el conocimiento de su puesto de trabajo y generar los resultados esperados en el tiempo justo. Aportará también más conocimiento para mejorar el conocimiento vigente. De hecho, este es un paso importante para la certificación en calidad. No documentar el conocimiento de los puestos de trabajo, equivaldría a que cada nuevo empleado, al ingresar a la organización tendría que empezar prácticamente de cero para descubrir la manera de funcionar en su puesto de trabajo dentro de la empresa, o bien, afianzarse del conocimiento de algún otro empleado.

Nuestra empresa al contar con este manual no variará en la realización de actividades en las diferentes sucursales y países. Ya que el conocimiento nos guiará en la forma autorizada de hacer las cosas.

Está claro que el presente manual es una guía, una herramienta facilitadora de cómo hacer las actividades; cada uno de nosotros con nuestros conocimientos, habilidades y compromisos, somos quienes engrandecemos a la empresa y podemos contribuir a realizar, renovar y utilizar los manuales de puestos.

Objetivos

Al realizar el proyecto de elaboración de manuales de puestos, la empresa se fortalecerá para alcanzar los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad, consistencia y uniformidad en todas las actividades y operaciones de los diversos puestos.
2. Incrementar la productividad al aumentar la eficiencia y eficacia en cada puesto de trabajo.
3. Mantener un sistema de gestión de calidad documentado que permita el correcto flujo de información entre los diferentes puntos de la empresa y a través de la estructura jerárquica.
4. Facilitar la inducción del personal de nuevo ingreso, específicamente la inducción a sus funciones laborales.
5. Fomentar la mejora continua en cada puesto de trabajo.
6. Incrementar el valor de organización, al poder fácilmente la transmisión y efecto multiplicador de su conocimiento.
7. Preparar el efecto de toma de decisiones, basándose en resultados de los puestos de trabajo.
8. Servir de consulta actualizada a todos los colaboradores de la organización, tanto a las personas que ocupan, como a los que supervisan los puestos.
9. Mantener el orden a través de respetar y cumplir las normas vigentes en los manuales.
10. Contribuir a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

Índice

Introducción.....	2
Objetivos.....	3
Índice.....	4
1. Inicio del proyecto.....	6
2. Obtención de información	7
2.1. Instrumentos de obtención de información	
2.1.1. Cuestionarios	
2.1.2. Guía de observación	
2.1.3. Entrevista dirigida	
2.1.4. Entrevistas de trabajo	
2.1.5. Revisión documental	
3. Consolidación de información.....	12
3.1. Estructura del manual:	
3.1.1. Identificación	
3.1.2. Índice o contenido	
3.1.3. Introducción	
3.1.4. Reseña histórica de la empresa	
3.1.5. Visión y Misión de la empresa	
3.1.6. Organigrama	
3.1.7. Políticas o normas de la empresa	
3.1.8. Procedimientos	
3.1.9. Glosario	
3.1.10. Formularios impresos	
3.1.11. Fotografías de procesos críticos/herramientas	
3.1.12. Diagramas de flujo	
3.1.13. Responsables y fuentes consultadas	
4. Validación de información.....	20
4.1. Reuniones para validar la información	
4.1.1. Jefe inmediato	
4.1.2. Supervisor	
4.1.3. Encargado de Área	
4.1.4. Gerente General	
5. Divulgación el manual.....	21
5.1. Métodos de reproducción de información	
5.1.1. Físicas	
5.1.2. Electrónicas	
5.2. Métodos de divulgación de información en una empresa	
5.2.1. Reunión informativa	
5.2.2. Memos	
5.2.3. Boletines	
5.2.4. Correo Electrónico	

INICIO DEL PROYECTO

Para realizar un manual de puesto en una empresa de tipo pública o privada, debe tener la empresa conocimiento sobre la importancia de realizar y utilizar el manual de puesto. Esta necesidad puede surgir por diversas causas:

- **Necesidad de estandarización de procesos:** Cuando una empresa tiene como objetivo el tener sucursales, franquicias o certificarse en normas internacionales de gestión de calidad, necesitan que todos los empleados realicen las actividades del puesto en forma uniforme y que esta información se encuentre documentada y actualizada.
- **Resultados entregados diferentes de resultados esperados:** Cuando al medir los resultados de los empleados, difieren constantemente de los resultados esperados.
- **Altos índices de rotación de personal por desconocimiento de cómo realizar las funciones de puestos:** En las empresas que tienen establecido un sistema de entrevista de salida; el cual consiste en una entrevista para determinar por qué motivo los empleados finalizan su relación laboral con la empresa; esta entrevista incluye factores laborales (atribuciones versus retribuciones) factores ambientales (lugar de trabajo, ambiente) y factores personales (trato del jefe, compañeros). Cuando se determina que la principal causa por la que las personas dejan de laborar para la empresa por el desconocimiento de la forma de realizar las tareas, se tiene una prueba de la necesidad de manuales de puestos.

Una vez detectada la necesidad, se enfocará el manual para satisfacer esta necesidad. Es indispensable contar con la autorización de gerencia para realizar el proceso de elaboración de manuales de puestos; si gerencia no está comprometida con el proyecto, se dificultará la colaboración de todo el personal de la empresa para brindar la información en una forma objetiva.

Es necesario realizar una reunión o boletín informativo para hacer de conocimiento de todas las personas involucradas en la creación del manual sobre el proceso que se llevará a cabo para que las personas estén al tanto de la temporalidad del proyecto, se sientan involucrados con el mismo y no se muestren cerrados al proceso y a compartir información.

Gerencia es quién designa a las personas que estarán involucradas con el proyecto, estos pueden ser los jefes, supervisores ó personas que lleven mayor tiempo en el área.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN

Es importante la correcta selección y utilización de las herramientas de recolección de datos que se utilizarán para el levantado de información. Un puesto que contiene tareas repetitivas se diferencia completamente de un puesto de análisis y estrategia, por esta razón no es aconsejable la obtención de información con las mismas herramientas para todos los puestos.

Es importante señalar que las personas pueden brindar una información incorrecta ó exagerada sobre sus funciones ya que al ser sometidos a alguna técnica de recolección de datos pueden generar ansiedad y considerar que es una evaluación. Esto se corrige al utilizar dos o más técnicas de recolección de datos en forma conjunta.

Instrumentos de obtención de información

Observación

La observación directa y sistemática del comportamiento constituye en muchos casos el método de medición más adecuado. El investigador selecciona la conducta que le interesa y elabora un procedimiento para identificarla, clasificarla y registrarla en una situación real o preparada.

Las observaciones se deben registrar en guías diseñadas para el efecto y cada observación ha de estar precedida de cinco pasos preliminares:

1. Debe seleccionarse la actividad que se va a observar. Como no es posible observar todo lo que ocurre, el investigador tiene que seleccionar anticipadamente los comportamientos que va registrar y los que ignorará.
2. Los comportamientos que pertenezcan a la categoría seleccionada tienen que estar claramente definidos. Los observadores deben entender las conductas que clasificarán como, por ejemplo, conducta por iniciativa o por instrucción.
3. Las personas que realizarán las observaciones deben haber recibido adiestramiento. El adiestramiento y la práctica son necesarios para que el investigador pueda confiar en que seguirán el procedimiento establecido para observar, interpretar y comunicar las observaciones.
4. Debe idearse un sistema para cuantificar las observaciones. El investigador tiene que escoger un método para contar los comportamientos observados. Por ejemplo, es necesario establecer con anterioridad si una acción y la reacción correspondiente serán consideradas como uno o como dos casos de la conducta.
5. Tienen que idearse procedimientos adecuados para registrar el comportamiento. No puede confiarse en la memoria de los observadores. Lo más recomendable es un sistema de registro que permita controlar inmediatamente, con una simple letra o un dígito, lo que se está observando. Se prefiere este sistema al narrativo, porque éste requiere mucho tiempo y atención por parte de los observadores.

ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS

Una forma de obtener datos consiste en hacer preguntas. Las entrevistas y los cuestionarios aplican este método. Con ellos se recoge información sobre hechos, hábitos, conductas, sentimientos, intenciones, etc.

Cuestionarios

En las entrevistas el contacto con los sujetos requiere tiempo. Una buena parte de esa información puede obtenerse por medio un cuestionario escrito. Si se le compara con la entrevista, ésta es más eficiente y práctica y permite usar una muestra más amplia.

Otra de las ventajas: los sujetos reciben instrucciones definidas y ni la apariencia personal ni el estado de ánimo ni la conducta del examinador influyen en los resultados finales.

Los cuestionarios son de dos clases: estructurados, o de forma cerrada, y no estructurados, o de forma abierta. Los primeros contienen preguntas y respuestas alternativas. Las respuestas dadas a cada pregunta deberán agotar todas las posibles preguntas y excluirse mutuamente. En los cuestionarios no estructurados no hay respuestas sugeridas.

La administración y la calificación de un cuestionario estructurado se realizan en forma directa, y los resultados se prestan a un análisis fácil.

Este tipo de cuestionario tiene la desventaja de obligar a los respondientes a escoger entre una de varias respuestas alternativas seleccionadas previamente, aunque tal vez no vislumbren respuestas claras, o a elegir alternativas que no representen realmente sus actitudes.

Por el contrario, los cuestionarios no estructurados tienen la ventaja de dejarlos en libertad para que expresen sus opiniones libremente, sólo que la información que aportan es difícil de procesar y analizar. Al contestar cuestionarios no estructurados, los sujetos pueden omitir puntos

importantes, enfatizar asuntos que carezcan de interés para el investigador o que no tengan importancia para el estudio. Por tal razón la mayoría de los investigadores prefiere los cuestionarios estructurados.

Una desventaja de ambas formas es la posibilidad de que los encuestados malinterpreten las preguntas. Es muy difícil elaborar una serie de preguntas cuyo significado sea tan claro para todos. El investigador puede saber con exactitud lo que significa una pregunta, pero por una formulación incorrecta o la distinta interpretación que se da a los términos, el sujeto lo entiende de otra forma. Esta desventaja puede obviarse mediante un estudio piloto en el que se ensaya el cuestionario con unos cuantos sujetos, representativos de aquellos a quienes se aplicará.

Un cuestionario bien construido tiene mayores probabilidades de producir una buena respuesta que uno que esté mal elaborado.

En la investigación, con mucha frecuencia las personas encuestadas tienden a exagerar las respuestas en los cuestionarios no estructurados y a contestar en la forma que ellos consideran que se realizan las actividades en el puesto sin estos los estandarizados por la empresa.

Entrevistas

Las entrevistas son un método muy útil para recabar datos y gracias a ciertas cualidades especiales todavía se usan muchísimo. La flexibilidad es uno de sus aspectos más sobresalientes. La confianza que se establece con los sujetos crea una atmósfera de cooperación en la que puede obtenerse información verídica. Hay que tomar en cuenta la clase de persona que se va a entrevistar y la situación dentro de la cual se desarrolla la entrevista. El

entrevistador puede extenderse sobre alguna pregunta, explicar su significado en caso de que a su interlocutor le parezca poco clara. Ninguno de los otros tipos de recopilación de datos, entre ellos los cuestionarios y las pruebas, ofrece estas ventajas.

Hay dos tipos de entrevistas: estructuradas y no estructuradas. En las primeras las preguntas y las respuestas alternativas que están permitidas a los sujetos se fijan de antemano y se aplican con rigidez a todos ellos. La ventaja es que se trata de un sistema normalizado, de modo que las respuestas pueden ser clasificadas y analizadas fácilmente. Su desventaja es la falta de flexibilidad y que dan la impresión de ser demasiado formales. Las restricciones impuestas a este tipo de entrevista aumentan su confiabilidad, pero pueden reducir su profundidad.

Las entrevistas no estructuradas son más informales. Es posible interrogar libremente a los sujetos sobre sus opiniones, actitudes, creencias y otros puntos. Estas entrevistas son flexibles y suelen planearse para adaptarse a los sujetos y a las condiciones dentro de las que se desarrollan. Los sujetos tienen libertad para ir más allá de las simples respuestas y expresar sus puntos de vista en la forma que deseen. Las preguntas pueden desviarse de los planes originales y centrarse en los puntos que parezcan importantes. Todo eso requiere personal experto capacitado y alerta.

No se prestan mucho a cuantificación, pero ayudan a generar y aclarar las dimensiones presentes en la materia que se estudia. En la investigación su empleo suele limitarse a las etapas preliminares, en las que el investigador escoge las variables del estudio. Por ejemplo, para determinar las habilidades que los patrones potenciales desean que se enseñen en un

programa de capacitación para el trabajo de oficina, podría comenzarse con entrevistas no estructuradas destinadas a identificar cuáles habilidades se mencionan con mayor frecuencia, enumerarlas y solicitar a los gerentes, mediante entrevistas estructuradas, que estimen la importancia de cada una.

Con el método de la entrevista estructurada se obtiene la impresión de los directivos de la empresa en relación a la información recopilada en los manuales de puestos, así como la aprobación ó negación de los mismos y posteriormente instrucciones para la divulgación de la información autorizada del documento final.

Reuniones de trabajo

Algunos puestos son supervisados por diferentes personas, en este caso se toma como referencia a las persona que hayan sido designadas por el gerente como fuente de información. Cuando son varias las personas designadas, se realiza una reunión de trabajo en donde cada tarea es estudiada en consenso, se puede realizar una lluvia de ideas por parte de todas las personas.

Esta información se registra y se incluye al manual para ser consolidad y validada.

Revisión documental

Esta técnica revisa documentos como: revistas de la empresa, manual de conducta, manuales de maquinarias, código de conducta, patente de la empresa y todo aquel que contenga información útil para la elaboración del manual.

Esto servirá para obtener datos como visión-misión de la empresa, funcionamiento de maquinaria, instrucciones ya existentes, normas de conducta, etc.

CONSOLIDACIÓN DE INFORMACIÓN

Toda la información obtenida del puesto de trabajo debe clasificarse, ordenarse y tabularse de acuerdo a la estructura del manual de puesto. Para poder realizar manuales de cualquier tipo de puesto, se recomienda la siguiente estructura:

IDENTIFICACIÓN

Contiene toda la información que se requiera para identificar el manual,

Se recomienda el siguiente orden:

- Nombre de la empresa
- Área de trabajo (si pertenece a un área definida dentro de la empresa)
- Puesto
- Lugar: país(es) a donde aplica el manual
- Número de revisión: si se desea llevar un registro histórico de la evolución y cambios del manual.
- Código de la forma: Para clasificar los puestos de la empresa según una nomenclatura.

ÍNDICE O CONTENIDO

Lista ordenada que muestra la distribución de la información según las páginas del documento.

Existen dos tipos de índices:

- Onomástico: La lista se realiza con el orden alfabético de los nombres de los autores.
- De contenido: También llamado tabla de contenido, es el que se utiliza comúnmente y muestra la manera en que el texto se distribuye en las páginas.

INTRODUCCIÓN

Sección inicial que establece la razón de ser y los objetivos de todo el contenido posterior del manual.

Se describe el alcance del documento, y una breve explicación o resumen de éste. Se puede incluir también algunos antecedentes que son importantes para el desarrollo del tema central.

Un usuario al leer una introducción debería poder hacerse una idea sobre el contenido del documento, antes de comenzar su lectura propiamente dicha.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Historia de la empresa:

- Fundadores y año de fundación,
- Visión inicial,
- Principales cambios,
- Adquisiciones, funciones, etc.

VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Enunciado de visión y misión de la empresa:

- En donde quiere estar la empresa a largo plazo,
- Objetivos de la empresa,
- Metas a corto y mediano plazo,
- Estrategias para alcanzar la visión y la misión,

ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura de la organización. El Organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

En un organigrama aparecen los puestos de una empresa según la línea de mando. Los organigramas se pueden clasificar en:

- Organigramas Funcionales: Son aquellos que se realizan en función de las actividades e interacciones de los puestos dentro de la empresa.
- Organigramas Financieros: Se caracterizan por identificar los puestos según el área que les paga o de donde provienen los fondos que pagan dicha plaza.
- Organigramas generales: Contienen únicamente el nombre del puesto y no de la persona que lo ocupa.
- Organigramas específicos: Contienen el nombre de la persona que ocupa dicho puesto, pueden contener teléfono, correo electrónico, fotografía, área donde está ubicando dentro de la empresa.

De acuerdo a su distribución se pueden clasificar en cinco tipos:

- Vertical: Muestra las jerarquías según una pirámide, de arriba a abajo.
- Horizontal: Muestra las jerarquías de izquierda a derecha.
- Mixto: Es una combinación entre el horizontal y el vertical.
- Circular: La autoridad máxima está en el centro, alrededor de él se forman círculos concéntricos donde se nombran a los jefes inmediatos.
- Escalar: Se usan sangrías para señalar la autoridad, cuanto mayor es la sangría, menor es la autoridad de ese cargo.

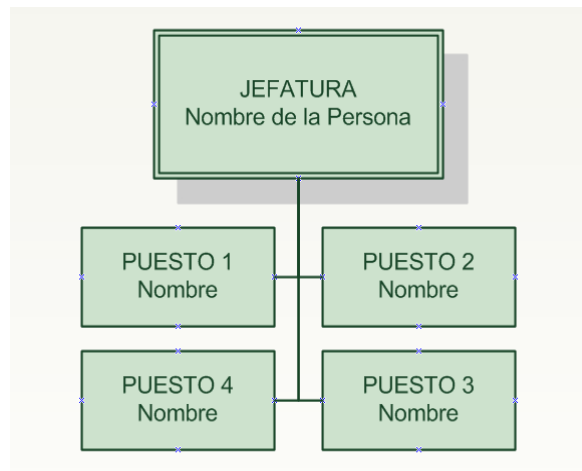


Imagen de organigrama general; de un departamento o sección.

POLÍTICAS O NORMAS DE LA EMPRESA

Información respecto al funcionamiento interno de la empresa:

- Políticas internas.
- Normas generales.
- Normas de operación.
- Leyes específicas que aplican al puesto.
- Mecanismos de sanción.

PROCEDIMIENTOS

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las actividades que se realizan en un procedimiento, explicando:

- **En qué consiste:** nombre de la actividad, así como la descripción de qué se trata.
- **Quién:** persona que realiza dicha actividad, así como las relaciones interpersonales necesarias para terminar dicho proceso.
- **Cuándo:** Con qué frecuencia se realiza dicha actividad: por hora, por jornada, diaria, semanal, quincenal, mensual, etc.
- **Cómo:** Explicación detallada de la forma de realizar dicha actividad.
- **Dónde:** Lugar en donde se lleva a cabo cada actividad.
- **Con qué:** Herramientas y equipo que se utiliza para realizar las actividades, así como la explicación de cada herramienta y equipo.
- **Cuánto tiempo se demora:** Duración promedio de la realización de la tarea.
- **Especificaciones:** Factores o actores involucrados en el proceso.

GLOSARIO

Es un anexo que se agrega generalmente al final de documentos, en donde se definen los términos específicos del puesto y que fueron utilizados en el manual; de esta forma el usuario del manual comprenderá de mejor forma los significados de algunas palabras.

FORMULARIOS IMPRESOS

Muchos puestos de trabajo necesitan utilizar formularios impresos, puede ser para realizar tareas, para llevar registros, para enviar solicitudes o confirmaciones, etc.

En esta parte del manual se deben colocar todos los formularios y formas que se utilizan en el puesto de trabajo, así como una explicación minuciosa de la forma correcta de llenarlos.

FOTOGRAFÍAS DE PROCESOS CRÍTICOS/HERRAMIENTAS

En ocasiones la explicación de atribuciones de un puesto de trabajo se hace con ayuda de imágenes o fotografías de las mismas.

Las herramientas de trabajo también se deberán ilustrar para señalar cada una de sus partes y hacer de más fácil entendimiento su funcionamiento en general.

DIAGRAMAS DE FLUJO








Los diagramas de flujos consisten en “representar gráficamente los pasos de un proceso a través de símbolos con significados especiales”¹⁵ Se utiliza principalmente en programación, economía y procesos industriales,

¹⁵ Alejandra I. Forshute Et al, Lenguaje de diagramas de flujo. Traductor José Anieto Ramírez, México, Editorial Limusa. 1987 Pág.66

pasando también a partir de estas disciplinas a formar parte fundamental de otras, como la psicología en diversas ramas: industrial, social, forense.

La ventaja de utilizar un diagrama de flujo es que se lo puede construir independiente mente de un lenguaje de programación, aunque en un inicio se utilizaba exclusivamente para esta área.

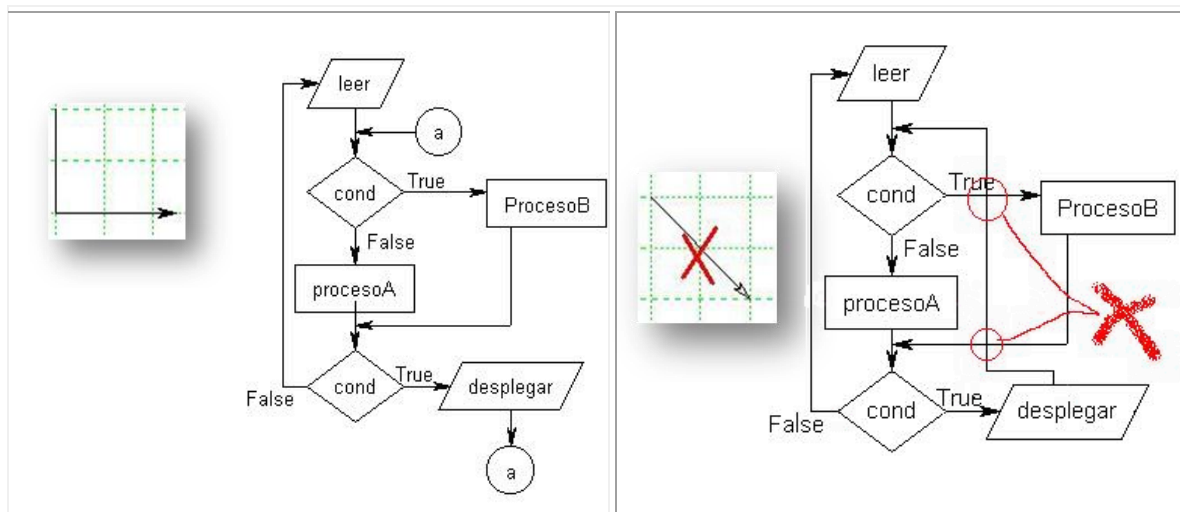
Dichos diagramas se construyen utilizando símbolos de uso especial como son rectángulos, diamantes, óvalos, y pequeños círculos, estos símbolos están conectados entre sí por flechas, conocidas como líneas de flujo. La simbología comúnmente utilizada¹⁶:

Nombre	Símbolo	Función
Terminal		Representa el inicio y fin de un programa. También puede representar una parada o interrupción programada.
Entrada / salida		Cualquier tipo de introducción de datos o registro de información.
Proceso		Cualquier tipo de operación que pueda originar cambio de valor, formato o posición de la información.
Decisión		Indica operaciones lógicas o de comparación entre datos (normalmente dos) y en función del resultado de la misma determina (normalmente si y no) cual de los distintos caminos alternativos se debe seguir.
Conector Misma Página		Sirve para enlazar dos partes cualesquiera de un diagrama a través de un conector en la salida y otro conector en la entrada. Se refiere a la conexión en la misma página del diagrama.
Indicador de dirección o línea de flujo		Indica el sentido de la ejecución de las operaciones.
Salida		Se utiliza en ocasiones en lugar del símbolo de salida. El dibujo representa un pedazo de hoja. Es usado para mostrar datos o resultados.

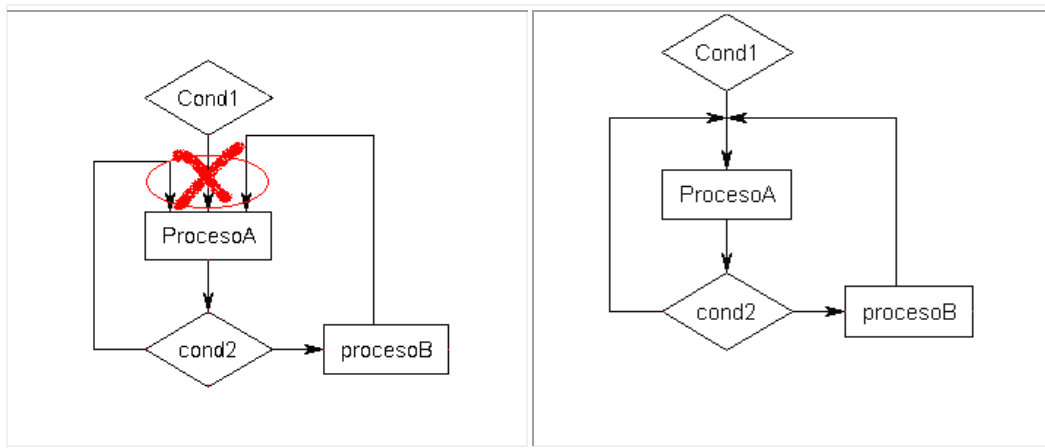
¹⁶ Idem Alejandra I. Forshute Et al, Pág.66-103

REGLAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

- Debe de indicar claramente dónde inicia y dónde termina el diagrama.
- Cualquier camino debe de llevar siempre a la terminal de fin.
- Organizar los símbolos de tal forma que siga visualmente el flujo de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha.
- No usar lenguaje de programación dentro de los símbolos.
- Centrar el diagrama en la página.
- Las líneas deben ser verticales u horizontales, nunca diagonales.
- No cruzar las líneas de flujo empleando los conectores adecuados sin hacer uso excesivo de ellos.



- No fraccionar el diagrama con el uso excesivo de conectores.
- Solo debe llegar una sola línea de flujo a un símbolo. Pero pueden llegar muchas líneas de flujo a otras líneas.



- Las líneas de flujo deben de entrar a un símbolo por la parte superior y/o izquierda y salir de él por la parte inferior y/o derecha.
- Evitar que el diagrama sobrepase una página; de no ser posible, enumerar y emplear los conectores correspondientes.
- Usar lógica positiva, es decir, realizar procesos cuando es verdadera la condición y expresar las condiciones de manera clara
- Comentar al margen únicamente cuando sea necesario.

RESPONSABLES Y FUENTES CONSULTADAS

Se nombran las personas encargadas de la realización del manual, así como las personas consultadas para la adquisición de información y autorización del manual, se coloca el puesto que estas personas ocupan dentro de la empresa al momento de realizar el manual.

Se enumeran también las fuentes documentales de información como: revistas de la empresa, reglamento interno, etc.

VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN

La información consolidada del manual debe ser validada por las personas que ocupan los puestos superiores al puesto del que se realiza el manual.

Usualmente se hace en un efecto de cascada inversa, es decir, del puesto más bajo al puesto más alto jerárquicamente, siendo en la mayoría de casos en reuniones de trabajo, realizando revisiones, modificaciones y actualizaciones del manual.

Un ejemplo de cascada inversa, para validar un manual de puesto sería:

1. **Reunión con el jefe inmediato:** En esta reunión se aclaran principalmente las incongruencias encontradas entre la observación, la entrevista y los cuestionarios. El jefe inmediato, enriquecerá enormemente el manual con información específica de cada actividad, por el conocimiento sobre el mismo.
2. **Reunión con el supervisor:** Un supervisor, quién está usualmente a cargo de varios jefes, establecerá promedios en referencia a las actividades de puestos. Con esta información se tendrá una visión más amplia del impacto de los resultados de los puestos dentro del área funcional a la que pertenece.
3. **Reunión con el Encargado de área:** El encargado de área será el filtro para que el manual elaborado llegué a Gerencia General con la información tal y como la empresa necesite que sea publicada.
4. **Reunión con el Gerente General:** La reunión con Gerencia General es para revisar el manual completamente, corregir información en las actividades y cuando estén plenamente convencidos de que la información del manual se encuentra de forma correcta, procederán a la autorización del manual de puesto.

DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN

Posterior a la reunión de aprobación con Gerente General, se debe definir la forma en que se divulgará dicha información y la fecha en que entrará en vigencia el manual de puesto.

Para reproducir la información se puede hacer a través de:

- **Máquina de escribir:** aparato mecánico, electromecánico o electrónico, con un conjunto de teclas que, al ser presionadas, imprimen caracteres en un documento, normalmente sobre papel.
- **Impresora:** Máquina, parte accesorio de un computador, que permite producir una copia permanente de textos o información almacenada en formato electrónico, imprimiéndolos normalmente en papel u hojas de papel transparente, utilizando cinta, cartuchos de tinta o tecnología láser.
- **Fotocopias:** Aparato para hacer copias en papel de un documento impreso. Puede ser en blanco y negro o bien a colores.
- **Mimeógrafo:** Llamado también a veces ciclostil, es un instrumento utilizado para hacer copias de papel escrito en grandes cantidades. Los textos se preparan con la ayuda de una máquina de escribir, una matriz en papel, llamada estencil, impregnada con tinta por una de sus caras. Se utilizó como medio barato para producir muchas copias de un texto, sobretodo en centros educativos. Estas máquinas existen totalmente manuales y con motor eléctrico.
- **Impresión de libros ó folletos:** Impresión del material unido por un lado a través de una encuadernación y protegida con una tapa llamada cubierta.

Para divulgar la información del manual, se puede realizar de la siguiente forma:

- **Reuniones con el personal:** Se realizan con todo el personal involucrado con el puesto que se realizó el manual.
- **Memos:** A través de envío de memos impresos o digitales se envía la notificación.
- **Carteleras:** Se publican carteleras en áreas comunes dentro de la empresa, para que todo el personal que circula por allí se entere.
- **Revistas:** Si la empresa imprime revistas, se puede publicar un artículo sobre la creación del manual de puestos.
- **Correos electrónicos:** Medio digital exclusivamente, se envía un correo informativo sobre el manual de puestos.

La información que se comunica por cualquiera de los medios es:

- Agradecimiento por la ayuda proporcionada para la elaboración del manual y una lista de las personas que intervinieron en la realización del mismo.
- Explicación de la forma como el manual fue elaborado, desglosando cada actividad, recursos y temporalidad.
- Divulgación del manual, se presentan ejemplares del manual para todo el personal conozca, estudie y analice la información que ha sido definida como definitiva.
- Fecha en la que entra en vigencia el manual elaborado, generalmente, la fecha en que entra vigencia, es luego de un período de operaciones, cambio de año y algunos casos cambio de autoridades.



MANUAL PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PUESTOS



PARTES DEL PROCESO

1. Recabar información
2. Consolidar información
3. Validar información
4. Reproducción y Divulgación del manual



1.1 Recabar información

1.1 Para recabar información del puesto se deben llevar a cabo:

- 1.1.1 Cuestionarios con una muestra de las personas que ocupan el puesto.
- 1.1.2 Observaciones del puesto de trabajo.
- 1.1.3 Entrevistas con las personas supervisoras del puesto; encargados, gerentes, etc.
- 1.1.4 Revisión documental para adquirir información de la empresa.



1.2 Estructura del Manual de Puesto

- 1.2.1 Identificación
- 1.2.2 Índice o contenido
- 1.2.3 Introducción
- 1.2.4 Reseña histórica de la empresa
- 1.2.5 Visión y Misión de la empresa
- 1.2.6 Organigrama
- 1.2.7 Políticas o normas de la empresa
- 1.2.8 Procedimientos
- 1.2.9 Conceptos
- 1.2.10 Formularios Impresos
- 1.2.11 Fotografías de procesos críticos/herramientas
- 1.2.12 Diagramas de Flujo
- 1.2.13 Responsables y fuentes consultadas



1.2.1 Identificación

- 1.2.1.1 Nombre del puesto.
- 1.2.1.2 Nombre de la organización.
- 1.2.1.3 De pertenecer a una unidad debe anotarse el nombre de la misma.
- 1.2.1.4 Lugar y fecha de elaboración.
- 1.2.1.5 Número de revisión.
- 1.2.1.6 Código de la forma para llevar un orden con todos los puestos de la organización.



1.2.2 Índice o contenido

Especificación de distribución de capítulos y páginas en el documento.



1.2.3 Introducción

Breve exposición sobre el contenido, forma en que se recabo la información, personas evaluadas y fecha en que entró en vigor.



1.2.5 Visión y Misión de la empresa

- 1.2.5.1 En dónde quiere estar la empresa a largo plazo.
- 1.2.5.2 Objetivos de la empresa .
- 1.2.5.3 Metas a corto y mediano plazo .
- 1.2.5.4 Estrategias para alcanzar la visión y la misión.



1.2.6 Organigrama

- 1.2.6.1 Estructura organizacional de forma gráfica.
- 1.2.6.2 Ubicación del puesto dentro de la organización.



1.2.7 Políticas o normas de la empresa

- 1.2.7.1 Políticas internas.
- 1.2.7.2 Normas generales.
- 1.2.7.3 Normas de operación.
- 1.2.7.4 Leyes específicas que aplican al puesto.
- 1.2.7.5 Mecanismos de sanción.



1.2.8 Procedimientos

- 1.2.8.1 Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las actividades que realizan en un procedimiento.
- 1.2.8.2 Se explica en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y en cuánto tiempo se hace.
- 1.2.8.3 Se enumeran las personas con que se debe relacionar para llevar a cabo cada actividad.



1.2.9 Conceptos

Términos o palabras técnicas que se emplean en el manual con su respectiva explicación.



1.2.10 Formularios Impresos

Documentos que se utilizan para realizar alguna actividad de los procedimientos; Se deben incluir las instrucciones de la forma de llenarlos.



1.2.11 Fotografías de procesos críticos/herramientas

- Imágenes con información detallada de la ejecución de las actividades.
- Ilustración de las herramientas y explicación de componentes, mecanismo y funcionamiento.



1.2.12 Diagramas de Flujo

- Representación gráfica de los pasos lógicos que se realizan para llevar a cabo una actividad o procedimiento.



1.2.13 Responsables y fuentes consultadas

- Persona (s) encargadas de la realización del manual, así como las personas consultadas para la elaboración y autorización del mismo.



2. Consolidar información

- Se realiza el documento maestro de la información recabada, se debe completar la información que haga falta.
- Para consolidar la información se utilizan computadoras y programas computacionales.



3. Validar la información

Al contar con el documento, se debe validar dicha información en orden de cascada:

- 3.1 Jefe inmediato
- 3.2 Supervisor
- 3.3 Encargado de área
- 3.4 Gerente

Cada modificación se debe registrar y realizar al documento maestro.



4. Reproducción del manual

- El documento maestro se vuelve documento final el cual ha sido revisado minuciosamente y contiene toda la información recabada y autorizada.
- La reproducción del material puede ser impresa o electrónicamente.



4. Divulgación del manual

- Se propone a las autoridades de la empresa, la forma en que se divulgará el manual, así como la fecha en que entrará en vigencia.
- Se debe hacer llegar el manual a cada persona que ocupa el puesto del cual se realizó el manual.



4. Divulgación del manual

- A partir de la fecha de vigencia se deben realizar procesos de supervisión para corroborar que el personal realice las tareas de forma adecuada.



TEMPORALIDAD DEL PROYECTO

FASE	TEMPORALIDAD	ENCARGADOS
Recabar información	5 Semanas	Nombres
Consolidar información	4 Semanas	Y
Validar información	2 Semana	puestos
Divulgación	1 Semana	

GUÍA DE OBSERVACIÓN DE ACTIVIDADES DE UN PUESTO DE TRABAJO

EMPRESA: _____ FECHA: _____

PUESTO: _____ OBSERVADOR: _____

TAREA OBSERVADA	FRECUENCIA / DURACION	DESCRIPCIÓN SOBRE TAREA	LUGAR EN DONDE SE REALIZA	HERRAMIENTAS /EQUIPO NECESARIO	INTERVIENEN OTRAS PERSONAS
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.					

ENCUESTA DE ACTIVIDADES DE UN PUESTO DE TRABAJO

La presente encuesta tiene como objetivo recabar datos sobre las actividades que realiza en su puesto de trabajo.

La información recopilada será utilizada para la elaboración del Manual de puesto.

La información que proporcione será de mucha utilidad para la empresa.

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ **FECHA:** _____

INSTRUCCIONES

Conteste cada pregunta según sea la tarea que este describiendo.

TAREA 1: _____

1.- Sobre La tarea _____ ¿Con qué frecuencia la realiza?

☐

Diario

☐

Semanal

☐

Quincenal

☐

Otro(Especifique)_____

2.- Explique en forma descriptiva cómo se hace la tarea _____

3.- ¿En qué lugar se lleva a cabo dicha actividad?

4.- ¿Qué herramientas o equipo se necesita para llevar a cabo esta actividad?

5.- ¿Qué otras personas o puestos deben intervenir para llevar a cabo esta actividad?

TAREA 2: _____

1.- Sobre La tarea _____ ¿Con qué frecuencia la realiza?

- ☐ Diario
- ☐ Semanal
- ☐ Quincenal
- ☐ Otro(Especifique)_____

2.- Explique en forma descriptiva cómo se hace la tarea _____

3.- ¿En qué lugar se lleva a cabo dicha actividad?

4.- ¿Qué herramientas o equipo se necesita para llevar a cabo esta actividad?

5.- ¿Qué otras personas o puestos deben intervenir para llevar a cabo esta actividad?

**GUÍA DE ENTREVISTA PARA LA VALIDACIÓN
DE ACTIVIDADES DE UN PUESTO DE TRABAJO**

NOMBRE: _____

PUESTO: _____ **FECHA:** _____

(Luego de haber presentado la información recabada en la observación y en los cuestionarios realizados, realice las siguientes preguntas al encargado de dicho puesto)

1.- Sobre La tarea _____ ¿Cómo dicha tarea afecta en el funcionamiento general del área donde se encuentra?

2.- ¿Cómo realizaba usted las funciones del puesto _____ cuando se encontraba en ese puesto?

3.- Respecto a la tarea _____ ¿Con qué frecuencia se debe llevar a cabo?

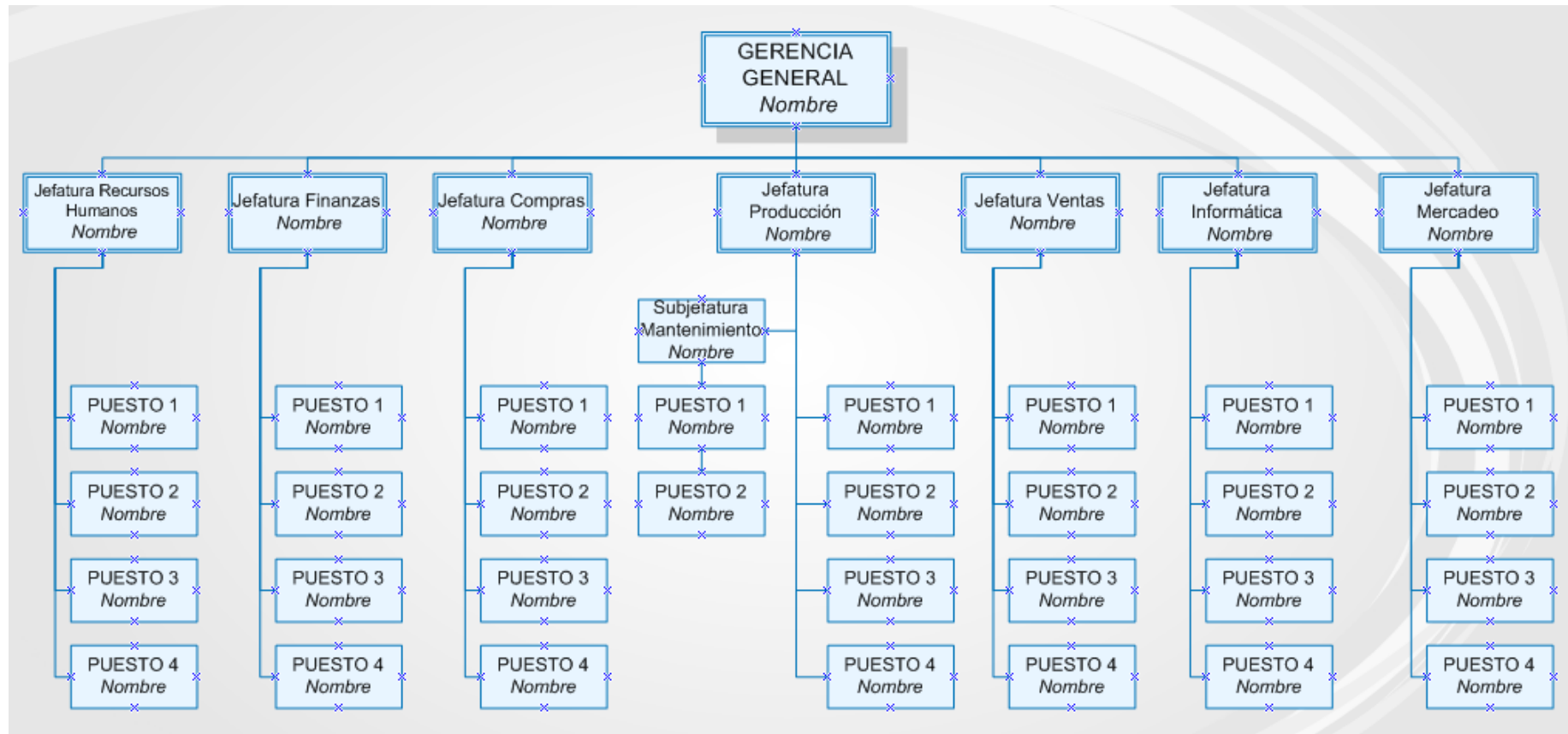
4.- Respecto a la tarea _____ ¿Qué otras personas intervienen para la realización de dicha tarea?

5.- ¿Cómo realizaba usted las funciones del puesto _____ cuando se encontraba en ese puesto?

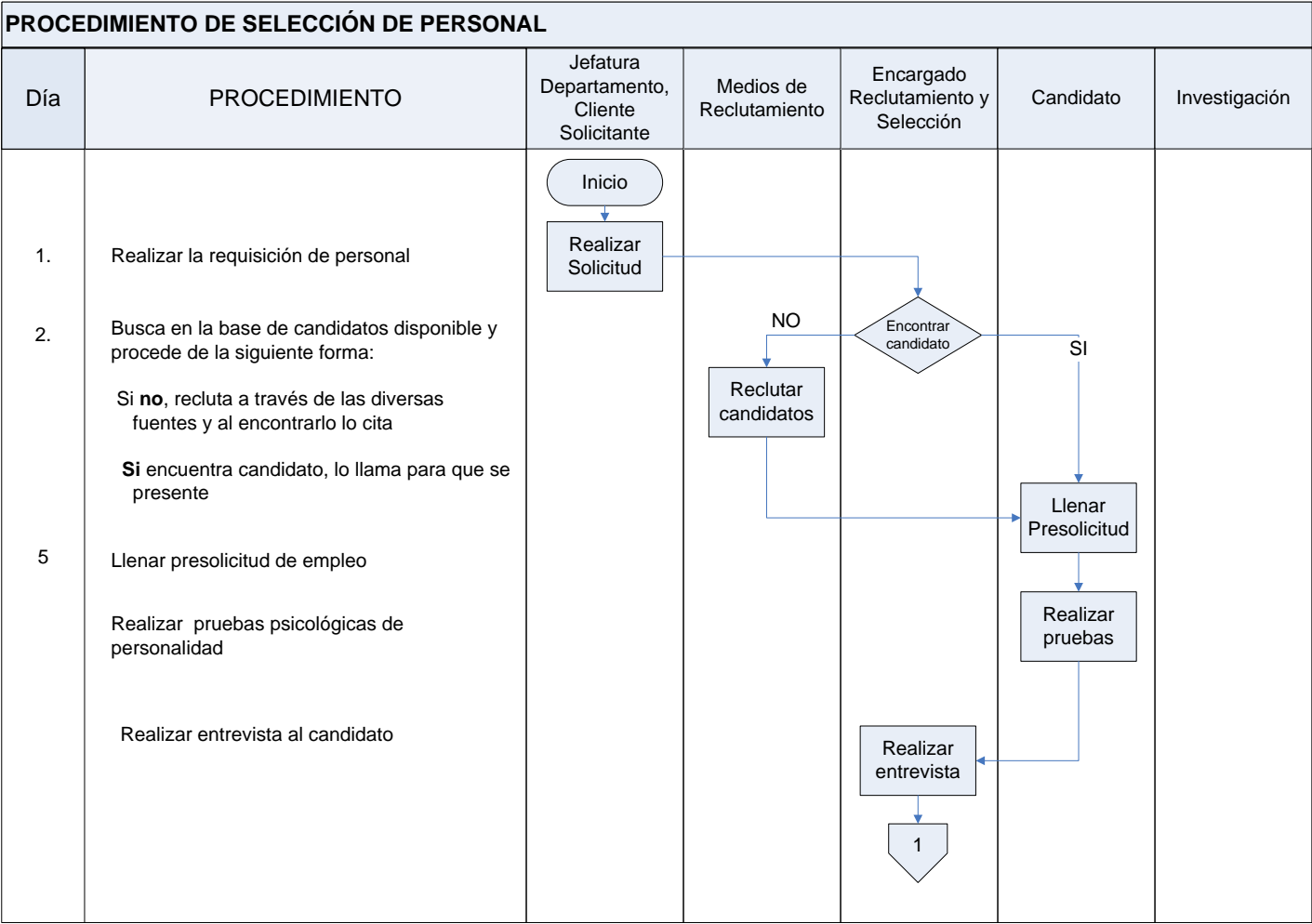
6.- ¿Hay alguna herramienta que no se mencione y sea indispensable para llevar a cabo alguna de las actividades?

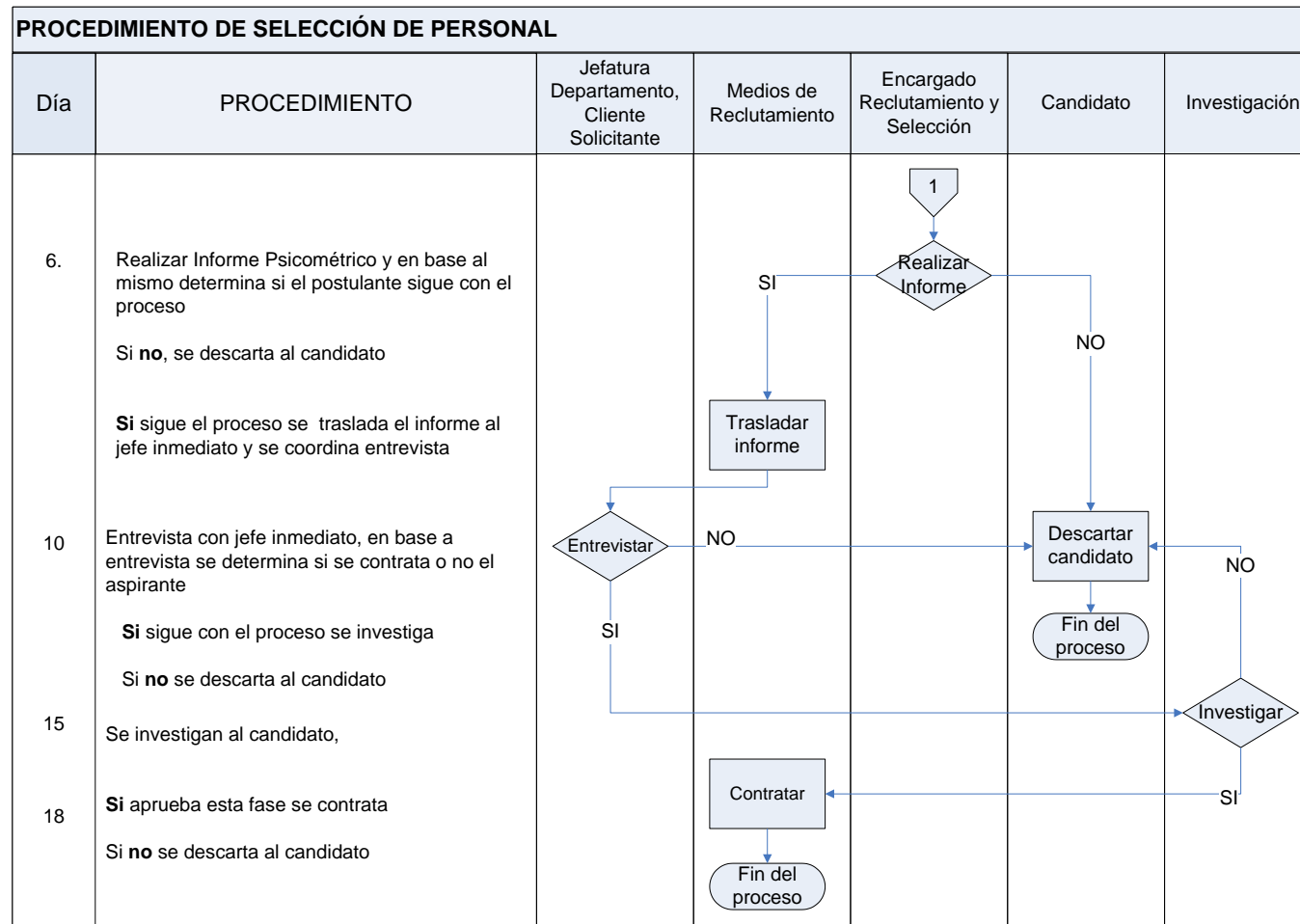
7.- En su opinión ¿Qué aspectos se deberían mejorar para llevar a cabo las actividades del puesto _____ en una forma más eficiente?

ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA EMPRESA



FLUJOGRAMA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL





Esta ilustración permite observar tres puntos críticos en el proceso de selección: Informe Psicométrico, entrevista e investigación de referencias.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Idalberto **Administración de Recursos Humanos**, Traductor German Alberto Villamizar Colombia McGraw-Hill, 2,001 700 p.p.

Dessler, Gary, **Administración de Personal**. Cuarta edición. Traductor: Marco Antonio Malfavón M. México: Editorial Prentice Hall, 1,991, 812 p.p.

Forsythe, Alexandra, Et al, **Lenguajes de diagramas de Flujo**, traductor José A. Nieto Ramírez. Novena Reimpresión editorial Limusa, México, 1987. 588 p.p.

Franklin Fincowsky, Enrique, **Organización de empresas: análisis, diseño y estructura**, México, Mc-Graw Hill, 1,998 341 p.p.

Elías Mejía Mejía, **Técnicas e Instrumentos de Investigación**, Perú, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2005 239 p.p.

Lazzaro, Víctor, **Sistemas y Procedimientos (un manual para los negocios y la industria)**. Segunda edición. Traductor: Mario Bracamonte C. México: Editorial Diana, 1,995, 630 p.p.

Werther, William B., **Administración de Personal y Recursos Humanos**. Tercera edición. Traductor: Joaquín Mejía G. México: Editorial McGraw-Hill, 1,992, 395 p.p.

Barajas, Louis, **Microempresa mega vida, cinco pasos para una gran vida a través de tu pequeña empresa**. Traductor: Hubert Valverde. Estados Unidos, Editorial Grupo Nelson, 2,005 200 p.p.

Arthur, Diane, **Selección Efectiva del Personal**. Traductor: Jorge Cárdenas N. Colombia: Editorial Norma, 1,987, 238 p.p.

Wayne, Mondy, Et al **Administración de Recursos Humanos**. México, Prentice Hall Internacional, 2,005 560 p.p.

Sastre, Miguel, Et al **Dirección de Recursos Humanos, un enfoque estratégico**. Primera reimpresión, España, Mc-Graw Hill, 2,003 414 p.p.

Schultz, Duane **Psicología Industria**, México, McGraw-Hill, 1,991 700 p.p.

Alvarado, José Luis, **Psicología Social Aplicada**, España, McGraw-Hill, 1,996

Guizar, Rafael, **Desarrollo Organizacional, principios y aplicaciones**, México, McGraw-Hill, 1,998 290 p.p.

Hellriegel, Don, Et al, **Administración, un enfoque basado en competencias**, Colombia, Editorial Thomson, 2,002 600p.p.

Palencia Solórzano, Johand Lourders, **Propuesta de un manual de capacitación para capacitadores**. Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas 1,998

Ponce Valencia, Marco Vinicio, **Instructivo para elaborar manuales administrativos**. Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas 1,998

Ávila, Jenny, et al, **Propuesta de un manual de inducción para el centro de servicio Psicológico "Mayra Vargas Fernández" para estudiantes de primer ingreso**, Tesis, Universidad de San Carlos de Guatemala, Escuela de Ciencias Psicológicas, 2009

RESUMEN

La propuesta de un manual para la elaboración de manuales de puesto surgió como inquietud de colaborar con empresas que poseen diversos puestos que son ocupados por varias personas, en diferentes turnos e inclusive en diferentes países; para estos puestos y las personas que los ocupan, es necesario contar con la información actualizada acerca de cada una de las actividades y procedimientos que deben realizarse, así como las herramientas necesarias para llevarlas a cabo. Con esta información, se contribuye a realizar las actividades de forma uniforme y consistente. Para las empresas que están en camino de obtener una normalización internacional es vital que se documenten las actividades dentro de un puesto de trabajo, en cada uno de los puestos que integran la institución. La presente investigación facilita un guía práctica de cómo realizar el proceso para elaborar un manual de puesto.

Para recabar la información al momento de realizar un manual de puesto, se desarrollaron herramientas específicas de recolección de datos como lo son la guía de observación, cuestionario y guía de entrevista dirigida; para el diseño de estas herramientas se tomó en cuenta los resultados obtenidos en el análisis comparativo de instrumentos de recolección de datos. También se explican los tipos y utilización de herramientas como organigramas y diagramas de flujo.

Se describen los motivos por los cuales una empresa decide realizar los manuales de puestos, la forma de recolección y validación de datos, la estructura que un manual de puestos debe presentar y las posibles formas divulgación dentro de una empresa.

Este estudio se realiza desde un punto de vista en donde el área de Recursos Humanos no solamente es un área operacional dentro de una empresa, sino que ocupa un lugar investigativo y estratégico, definiendo políticas, procedimientos y estándares con los cuales se integran las personas hacia sus puestos de trabajo.